

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y

PRODUCTIVIDAD

**ANÁLISIS DE LA GENERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA
ESTRATEGIA EN UNA EMPRESA TEXTIL Y LA INFLUENCIA EN
SUS POLÍTICAS DE CALIDAD**

ING. DAVID HERNÁN MONTENEGRO MORENO

DIRECTOR: PHD. SANTIAGO NÁJERA ACUÑA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, MAYO 2017

DIRECTOR:

PhD. SANTIAGO NÁJERA ACUÑA

INFORMANTES:

MSc. FRANCISCO VARGAS CARRIÓN

MSc. HERNÁN CARRILLO VILLARROEL

DEDICATORIA

A Dios, guía espiritual y razón de ser de cada trabajo y cada esfuerzo honesto.

A mis padres, quienes han sido mi soporte moral y espiritual para la consecución de los
objetivos trazados.

AGRADECIMIENTOS

Al Director del presente trabajo de titulación, Phd. Santiago Nájera, quien con su ayuda técnica y académica ha hecho posible la culminación efectiva de los objetivos planteados.

A todos los directivos y personal operativo de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., quienes siempre estuvieron dispuestos a brindar toda la colaboración constante y desinteresada para el desarrollo de la presente investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	X
1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA OBJETO DE ESTUDIO	1
1.1 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 EL SECTOR TEXTIL EN EL ECUADOR	2
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	3
1.4 MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICAS DE CALIDAD DE LA EMPRESA.....	4
1.4.1 Misión	5
1.4.2 Visión	5
1.4.3 Valores	5
1.4.4 Políticas de calidad	5
1.5 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA	6
1.5.1 Fortalezas	6
1.5.2 Debilidades	7
1.5.3 Oportunidades	8
1.5.4 Amenazas.....	8
1.6 DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE FABRICA LA EMPRESA.....	9
1.7 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	10
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	12
2.1 MAPA DE LA LITERATURA	13
2.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	14
2.2.1 Generación de la estrategia.....	15
2.2.2 La estrategia de diferenciación.....	16
2.2.3 La ventaja competitiva.....	18
2.2.4 La Implementación de la estrategia en las empresas	18
2.2.5 Calidad en la empresa	21
2.2.5.1 Políticas de calidad	22
2.2.5.2 El enfoque de la calidad en el cliente	23
RESUMEN	24
CONCLUSIONES.....	26
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	27
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.1.1 Pertinencia del diseño.....	29
3.2 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	30
3.3 LAS PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.4 POBLACIÓN	38
3.5 MUESTREO.....	38
3.6 SELECCIÓN DEL CASO.....	39
3.7 CONSENTIMIENTO INFORMADO Y CONFIDENCIALIDAD	39
3.8 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	40
3.9 INSTRUMENTOS	40
3.10 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
3.11 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	48
3.12 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	50
RESUMEN	53

4. INFLUENCIA DE LA GENERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LAS POLÍTICAS DE CALIDAD DE UNA EMPRESA TEXTIL	55
4.1 LOS EJES ESTRATÉGICOS EN LA EMPRESA TEXTIL OBJETO DE ESTUDIO	55
4.2 LAS POLÍTICAS DE CALIDAD EN LA EMPRESA TEXTIL OBJETO DE ESTUDIO	57
4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	58
4.4 LA INFLUENCIA DE LA GENERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LAS POLÍTICAS DE CALIDAD DE LA EMPRESA TEXTIL	64
RESUMEN	78
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1 CONCLUSIONES	81
5.2 RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	87
ANEXO I: Productos Fabricados	87
ANEXO II: Preguntas realizadas durante la entrevista	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Esquema de realización de entrevista a profundidad	41
Tabla 2. Aspectos claves de las diferentes escuelas de administración	74
Tabla 3. Análisis comparativo de la empresa objeto de estudio con las distintas escuelas según Mintzberg	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa	11
Figura 2. Mapa de la Literatura del Análisis de la generación e implementación de la estrategia y su influencia en las políticas de calidad	14
Figura 3. Toma de decisiones estratégicas	60
Figura 4. Equipo multidisciplinario en la estrategia empresarial	61
Figura 5. Interacción del equipo multidisciplinario para la implementación de la estrategia	62
Figura 6. Evolución de las ventas de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA, durante los años 2011-2015	69
Figura 7. Interacción entre estrategia, ventaja competitiva y políticas de calidad entre estrategia, ventaja competitiva y políticas de calidad	71
Figura 8. Esquema de Interacción entre estrategia, ventaja competitiva y políticas de calidad entre estrategia, ventaja competitiva y políticas de calidad	72

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., es una entidad que se dedica a la fabricación de productos textiles, fundada en 1987 y reconocida con personería jurídica desde el 04 de septiembre de 2002. Su objeto social es la producción y comercialización de medias, calcetines, hilos, y demás productos vinculados con la industria textil. Esta industria ha venido desenvolviéndose en un ámbito de competencia monopolística. Es decir, una estructura de mercado en la cual hay muchas empresas competidoras en una industria donde cada productor vende un bien diferenciado (Krugman P. & Wells R., 2007). Por lo tanto, la ventaja competitiva será preponderante para cada unidad empresarial y nacerá de la generación e implementación de la estrategia de diferenciación, aspecto que va directamente enlazado al tema de la calidad en la producción de los bienes.

La generación e implementación de la estrategia constituyen el génesis de la estrategia de diferenciación. De hecho, son dos factores que se relacionan con el diseño de la estrategia, procurando siempre conseguir resultados de éxito para obtener una importante y sostenible ventaja competitiva que permita al empresario la consecución de una importante rentabilidad y el desarrollo principalmente de productos o servicios de calidad. Las políticas de calidad reciben una influencia directa de las estrategias de diferenciación y se ven reflejadas en la ventaja competitiva.

Esto se plasma cuando se puede percibir la satisfacción del cliente y se evidencia un alto nivel de compromiso empresarial. Posteriormente, una vez que se haya logrado una implementación adecuada de la calidad será factible emprender el mejoramiento continuo y hacer que la ventaja competitiva sea permanente (Robbins, 2010). Cuando un cliente percibe valor, la compañía podrá asegurarlo como cliente leal, lo cual mejorará el nivel de éxito de la empresa, ya que incrementarán sus ventas a corto, mediano y largo plazo.

Como se ha podido evidenciar la generación e implementación de la estrategia influyen de manera directa en las políticas de calidad e interactúan con los conceptos empresariales de estrategia de diferenciación y ventaja competitiva. Todos estos aspectos deben confluir sobre la base del compromiso de la alta gerencia, el mismo que debe traducirse en el grado del compromiso del personal y su cultura organizacional. De este modo, se puede lograr la consecución de los objetivos empresariales y obtener una apropiada rentabilidad

En la presente investigación, una vez que se han efectuado las correspondientes entrevistas a profundidad y que se ha logrado una comprensión significativa del caso, se ha podido identificar que a pesar de que la empresa objeto de estudio no posee un plan estratégico formal o documentado, sí se ha evidenciado que se hallan claros los conceptos de calidad y de sus políticas, ya que los mismos se hallan arraigados en la alta gerencia y en los operarios. Esto debido a que existe mucho interés por parte de la empresa de hacer productos sin fallas, de mejorar procesos y principalmente el hecho de que existe una gran interacción y retroalimentación con el cliente, en lo que se refiere a conocer sus gustos, preferencias por ciertos diseños y todas las especificaciones dadas por el cliente.

Para poder ofrecer calidad en los productos fabricados por la empresa objeto de estudio se busca tomar las mejores decisiones estratégicas. Las decisiones son tomadas por el equipo

multidisciplinario conformado por el Gerente General, la Gerente Financiera y el Gerente de Producción y se busca un consenso. Todas las posibles alternativas de decisión se basan en criterios técnicos y de financiamiento. Se evalúan aspectos tales como la factibilidad de adquirir maquinaria nueva para optimizar procesos con las respectivas posibilidades de financiamiento, de mejorar la capacidad operativa. En este sentido se considera la cantidad de pedidos, los clientes potenciales, el volumen de ventas. También se consideran los factores externos, tales como las cargas impositivas, el entorno socio económico, las tendencias del crecimiento o no del mercado textil, entre otras.

Finalmente, en concordancia con lo señalado por Thompson & Strickland (2001) con respecto de que la implementación de la estrategia mide su éxito el momento en que se obtiene una rentabilidad financiera adecuada, se evidenció que la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., posee niveles de ventas relativamente constantes a pesar de los cambios en el mercado. En este sentido es claro que la empresa ha logrado mantenerse vigente en el mercado durante casi 35 años, proveyendo siempre productos de calidad a sus clientes.

INTRODUCCIÓN

La producción textil en el Ecuador inició su desarrollo con la aparición de las primeras industrias dedicadas al procesamiento de lana, hasta que a inicios del siglo XX, se introdujo el algodón que impulsó la producción hasta la década del 50. Actualmente, la industria textil elabora productos provenientes de todo tipo de fibras, entre las que se encuentra el algodón, poliéster, nylon, lana y seda. Las empresas de textiles se ubican en parques industriales para optimizar sus recursos e implementar procesos de mejora ambiental (Proecuador, 2012).

Los textiles ecuatorianos poseen una relevante participación en mercados internacionales con confecciones de prendas de vestir, lencería para hogar, hoteles y restaurantes, que se encuentran inmersas en procesos de internacionalización. La industria textil cuenta con certificaciones ISO 9001, confecciones de tejido orgánico, y poseen certificación de Comercio Justo. A medida que fue creciendo la industria textil, también aumentó la diversificación de sus productos, convirtiendo a los hilados y tejidos como los principales en volumen de producción; sin embargo, en los últimos años se ha incrementado la elaboración de prendas de vestir y lencería de hogar (Proecuador, 2012).

La creación de la estrategia de una compañía constituye una representación de las respuestas de la administración a aspectos importantes tales como la concentración en un solo negocio o una diversificación (Thompson & Strickland, 2001). La generación de la estrategia también se enfoca en el tipo de clientes que se debe elegir, ya sea un nicho

de mercado amplio o un grupo reducido de clientes. Surge además la interrogante acerca de la búsqueda de la ventaja competitiva, por ejemplo, si se lo hiciera a través del bajo costo, de las capacidades organizacionales, o de la calidad del producto. La creación de la estrategia estará enfocada en encontrar una reacción ante las tendencias cambiantes del mercado, orientada a mantener y mejorar la competitividad empresarial para conseguir el crecimiento a largo plazo (Thompson & Strickland, 2001).

Para el presente estudio, la metodología adoptada corresponde al método de estudio del caso, es decir basado en el estudio concreto de un caso único. El caso a investigar y analizar es la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. Al tratarse de una investigación netamente cualitativa, el enfoque será orientado a alcanzar una comprensión significativa del caso, a través de la realización de un exhaustivo análisis de la generación e implementación de las estrategias de diferenciación y de su influencia en las políticas de calidad de la empresa objeto de estudio.

Por lo expuesto, se pretende obtener una comprensión significativa del presente caso, una vez efectuada la investigación cualitativa correspondiente y en concordancia con los conceptos teóricos inherentes a la economía y a la administración empresarial.

1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA OBJETO DE ESTUDIO

1.1 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Las primeras ventas de la producción textil en el país se concentraron en el mercado local, hasta que a partir de la década de los 90 las exportaciones tomaron un gran impulso, llegando a alcanzar en el año 2000 un incremento del 8.14% en relación a las de 1999, esto debido a la adaptación de la industria al nuevo esquema monetario dolarizado que le permitió marcar una tendencia creciente durante los años posteriores. Con estabilidad monetaria, las industrias textiles invirtieron en máquinas nuevas, así como también en programas de capacitación para el personal de planta, con la finalidad de incrementar sus niveles de eficiencia y productividad, permitiéndoles ser más competitivos en una economía más globalizada (Proecuador, 2012).

Dentro del marco del crecimiento y desarrollo económico del país, tanto a nivel de mercado local como exportador, la industria textil constituye un sector económico de alta relevancia que paulatinamente ha venido fomentando su desarrollo, desenvolviéndose en un ámbito de competencia monopolística, es decir una estructura de mercado en la cual hay muchas empresas competidoras en una industria donde cada productor vende un bien diferenciado (Krugman, 2007). Por lo expuesto, la ventaja competitiva nacerá de la generación e implementación de las estrategias de diferenciación, aspecto que va directamente enlazado al tema de la calidad en la producción de los bienes.

El presente análisis pretende brindar a la sociedad una visión objetiva y técnica de la influencia de la estrategia de diferenciación en las políticas de calidad, ya que de aquí se establece el punto de partida para proveer productos textiles de calidad al mercado ecuatoriano principalmente, buscando fortalecer la competitividad del sector textil. Para el desarrollo de la presente investigación, se ha escogido como caso de estudio a la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.

1.2 EL SECTOR TEXTIL EN EL ECUADOR

La producción textil en el Ecuador inició su desarrollo con la aparición de las primeras industrias dedicadas al procesamiento de lana, hasta que a inicios del siglo XX, se introdujo el algodón que impulsó la producción hasta la década del 50. Actualmente, la industria textil elabora productos provenientes de todo tipo de fibras, entre las que se encuentra el algodón, poliéster, nylon, lana y seda. Las empresas de textiles se ubican en parques industriales para optimizar sus recursos e implementar procesos de mejora ambiental (Proecuador, 2012).

Los textiles ecuatorianos poseen una relevante participación en mercados internacionales con confecciones de prendas de vestir, lencería para hogar, hoteles y restaurantes, que se encuentran inmersas en procesos de internacionalización. La industria textil cuenta con certificaciones ISO 9000, confecciones de tejido orgánico, y poseen certificación de Comercio Justo. A medida que fue creciendo la industria textil, también aumentó la diversificación de sus productos, convirtiendo a los hilados y tejidos como los principales en volumen de producción; sin embargo, en los últimos

años se ha incrementado la elaboración de prendas de vestir y lencería de hogar (Proecuador, 2012).

Con esto se evidencia que la industria textil se halla con una tendencia a crecer y por ende existe la posibilidad de obtener importantes cuotas de mercado a nivel local e internacional. Al desenvolverse la industria textil dentro del ámbito económico de competencia monopolística, se vuelve imprescindible el análisis enmarcado en la generación e implementación de una estrategia de diferenciación, es decir en analizar los hechos, situaciones, que han influido en la generación de una estrategia que permita que la empresa pueda sostenerse en el tiempo y goce de una apropiada rentabilidad.

La empresa objeto de estudio mediante el método del caso es REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., la cual adquirió su personería jurídica el 04 de septiembre de 2002. Sin embargo, este negocio ya existía desde la década de los años 90 como persona natural, siempre vinculado a la producción textil. Durante este tiempo, se han realizado importantes inversiones en maquinaria y equipos importados y locales, procurando obtener siempre las materias primas de calidad que permitan la elaboración de un producto textil de calidad.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., es una entidad que se dedica a la fabricación de productos textiles. Según se ha podido identificar en el documento del Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la empresa, la escritura de constitución, y a través de entrevistas con sus empleados y directivos, su dirección

domiciliaria es Lotización La Armenia, Principal 1 y Primera Transversal Lote # 358 en la ciudad de Quito. La compañía se fundó en el año de 1987, obteniendo el reconocimiento legal como pequeña industria en el año de 1991 para finalmente adquirir su personería jurídica el 04 de septiembre de 2002. El objeto social de la compañía es la producción y comercialización de medias, calcetines, hilos, y demás productos vinculados con la industria textil.

La compañía posee la marca “Kings”, la cual se halla debidamente patentada y protegida por la normativa legal vigente, habiéndose constituido en una marca de prestigio y posicionamiento desde el año 1992. Lo que distingue a esta marca es la calidad del producto, el cual se caracteriza principalmente por poseer acabados finos y de larga duración, aplicando así una clara estrategia de diferenciación con respecto de la competencia.

1.4 MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICAS DE CALIDAD DE LA EMPRESA

Según se ha podido identificar en el Plan Estratégico y en la información verbal y escrita proporcionada por los directivos de la compañía, ha sido posible determinar la misión, la visión y las políticas de calidad de la compañía, que se detallan a continuación:

1.4.1 Misión

“Fabricar productos textiles de alta calidad a precios razonables, que cumplan con las expectativas de los clientes, crear fuentes de trabajo que contribuyan al desarrollo nacional y propender al crecimiento de la empresa con un adecuado beneficio para los accionistas.” (Méndez & Reyes, 2004)

1.4.2 Visión

“REYES INDUSTRIA TEXTIL es una empresa cuyo lema es la calidad y el respeto a los clientes internos y externos a través de la elaboración de productos de buen gusto, por lo tanto nuestro principal reto es ser el líder en la línea de textiles con acabados finos. No nos rendiremos frente a las adversidades del entorno, lucharemos cada día con fe, honestidad y constancia por aumentar nuestra presencia en el mercado nacional e internacional, crearemos más fuentes de trabajo, contribuiremos al desarrollo del Ecuador y en un futuro no definido esperamos montar una fábrica de hilandería para producir nuestra propia materia prima.” (Méndez & Reyes, 2004)

1.4.3 Valores

“a) Cuidado en la calidad. b) Mejoramiento continuo de productos y procesos. c) Interés por el desarrollo íntegro del personal. d) Honestidad del personal. e) Respeto mutuo entre los miembros de la organización. f) Armonía en las relaciones laborales. g) Comunicación abierta entre el personal y la gerencia. h) Compromiso de la administración. i) Cumplimiento con las leyes del Ecuador. j) Interés por actualizar la tecnología. k) Seriedad en el cumplimiento de sus obligaciones con los miembros de la compañía y con terceros. l) Preocupación por mantener precios competitivos” (Méndez & Reyes, 2004)

1.4.4 Políticas de calidad

Del análisis de lo señalado en los párrafos precedentes es factible determinar que las políticas de calidad de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA.

LTDA. se hallan enmarcadas dentro del ámbito del compromiso de la alta

dirección; ya que la prioridad fundamental es la de cumplir con los requisitos del cliente, mediante la elaboración de productos de alta calidad que satisfagan sus necesidades y simultáneamente, que constituyan un aporte para el desarrollo del país, contribuyendo a la generación de fuentes de trabajo y fomentando el desarrollo y comercialización de productos con altos estándares de calidad y a precios razonables dentro del mercado ecuatoriano. Por ende, la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., a lo largo de su historia ha priorizado la generación e implementación de estrategias de diferenciación, en este caso enfocadas a proveer al mercado ecuatoriano productos de alta calidad, elaborados con los mejores acabados y con materias primas apropiadas, garantizando un elevado tiempo de duración de los productos textiles, permitiendo así obtener una importante ventaja competitiva que marque la diferencia con respecto de la competencia.

1.5 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

Según se ha podido identificar en el Plan Estratégico y en la información verbal y escrita proporcionada por los directivos de la compañía, ha sido posible determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía, las cuales se detallan a continuación:

1.5.1 Fortalezas

- Los productos elaborados por la empresa textil REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., a lo largo del tiempo, han obtenido un importante posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

- La empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., posee personal capacitado y competitivo, lo cual garantiza un correcto desempeño de las labores.
- Existe compromiso de la alta dirección para cumplir los objetivos de calidad, así como en todo el personal que labora en la compañía.
- La empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., posee la capacidad operativa para trabajar bajo pedido sin incurrir en incumplimientos.
- La empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., realiza continuamente investigación orientada a la innovación de los diseños de los productos que elabora.
- Los directivos de la empresa poseen experiencia en la rama textil, lo cual se ve reflejado en la calidad de los productos y en la orientación a la satisfacción del cliente.

1.5.2 Debilidades

- Existe una gran cantidad de importación de materias primas y repuestos para la empresa, lo cual ha producido desabastecimientos temporales y aumento en los costos de producción debido a la política gubernamental de establecer salvaguardias.
- Falencias en la coordinación entre los procesos de producción y despacho.
- Espacio físico reducido para las máquinas.
- Deficiencias en el control de los inventarios de materias primas y productos terminados.

1.5.3 Oportunidades

- Existen políticas gubernamentales de apoyo a las exportaciones en lo que se refiere a beneficios tributarios y tratados internacionales de intercambio comercial con Gobiernos amigos.
- En el sector textil existe un alto desarrollo de la automatización de procesos, lo cual puede permitir un mejoramiento de los mismos.
- Existen políticas gubernamentales que facilitan la obtención de créditos para pequeños y medianos empresarios, con lo cual la empresa puede realizar importantes inversiones en maquinaria y tecnología.
- Existe una política de Estado encaminada a fomentar el consumo de la producción nacional.

1.5.4 Amenazas

- La política gubernamental de las salvaguardias ha dificultado la importación de materias primas y repuestos para maquinarias, ya que aumentan los costos de producción.
- El ingreso de productos textiles provenientes del contrabando de las fronteras norte y sur del país.
- La oferta de productos textiles de origen chino y colombiano principalmente, ya que estos bienes en su mayoría poseen los precios más bajos del mercado.
- Disminución del poder adquisitivo de los consumidores, lo que provoca que muchos de ellos privilegien precio antes que calidad.

Como se puede evidenciar en el análisis FODA, la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., ha logrado obtener un importante posicionamiento en el mercado ecuatoriano basado en el compromiso y en el cumplimiento de los requisitos del cliente a través de la fabricación de productos textiles de alta calidad y competitividad. Por ende, sería factible realizar inversiones importantes en tecnología y maquinaria, orientadas a lograr mejoras en los procesos e incrementar los volúmenes de producción, así como también aumentar la capacidad para cumplir con los clientes que solicitan los productos bajo pedido. La política estatal de facilitar la obtención de créditos para los pequeños y medianos empresarios constituye una gran oportunidad de efectuar las inversiones. Con estos aspectos, se podrá asegurar que los productos se mantengan dentro de los estándares de calidad y que a su vez puedan mejorar. De esta forma, pese a los inconvenientes y dificultades que han ocasionado las salvaguardias a las materias primas y repuestos, el contrabando, el ingreso de productos de menor precio aunque de inferior calidad, la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., podrá tener alternativas que le permitan fortalecer sus niveles de producción y mantener y mejorar la calidad de los productos, lo cual permitirá mantener apropiados niveles de rentabilidad.

1.6 DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE FABRICA LA EMPRESA

En la actualidad la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., se dedica a la producción y comercialización de medias de los más diversos modelos, a continuación detallamos los más representativos:

- **Medias casuales:** Media calcetín de tipo bordado, llano, algodón, Lycra, rombo hombre, RINTEX acanalado, sin costura, Caprice, Flapper, tobillera y malla nylon.
- **Medias deportivas:** Media atlética de tipo algodón, Caprice y corta algodón; media elástico de tipo algodón, corto algodón, algodón Lycra, largo Kings y corto Kings; media tennis de tipo algodón, Lycra, bordada y corta algodón; media tobillera de tipo sin costura peinado; media zapatilla de tipo algodón y algodón corta.
- **Medias escolares:** Media calcetín de tipo Kings; media elástico de tipo corto Kings, largo bordado, llana, Lycra, RINTEX; media polin de tipo bordado, Kings, poliéster y mallas acrílico.
- **Medias para fútbol:** Media elástica; media de tipo Lycra, Lycra especial, pie toalla y pie toalla especial.

1.7 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A continuación presento el organigrama de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA:

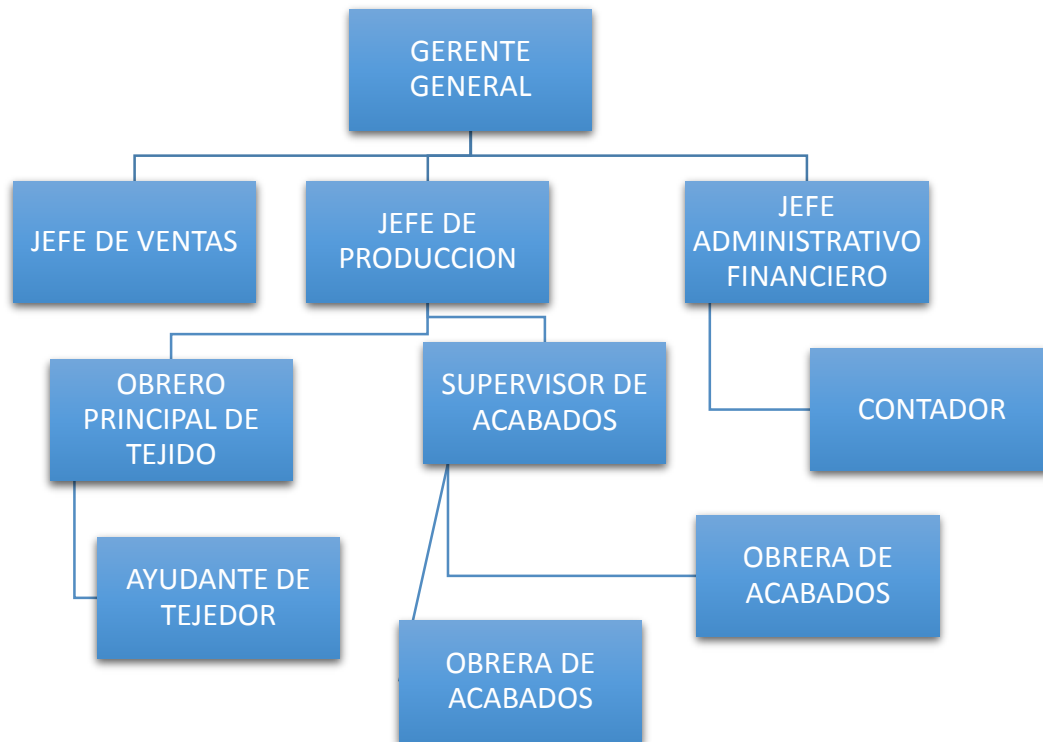


Figura 1. Organigrama de la empresa

Fuente: Empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA

Como se puede apreciar en el organigrama de la empresa, la mayor parte de la fuerza laboral está vinculada a temas de producción, lo cual denota el gran interés y compromiso que los directivos de la empresa tienen con la elaboración de productos, el cuidado de los detalles, es decir cumpliendo a cabalidad con las políticas de calidad, basados en una adecuada y comprometida implementación de la estrategia de diferenciación, tendientes a mantener y mejorar la calidad de los productos elaborados.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La creación de la estrategia de una compañía constituye una representación de las respuestas de la administración a aspectos importantes tales como la concentración en un solo negocio o una diversificación. La generación de la estrategia también se enfoca en el tipo de clientes que se debe elegir, ya sea un nicho de mercado amplio o un grupo reducido de clientes. Surge además la interrogante acerca de la búsqueda de la ventaja competitiva, por ejemplo, si se lo hiciere a través del bajo costo, de las capacidades organizacionales, o de la calidad del producto. La creación de la estrategia estará enfocada en encontrar una reacción ante las tendencias cambiantes del mercado, orientada a mantener y mejorar la competitividad empresarial para conseguir el crecimiento a largo plazo (Thompson & Strickland, 2001).

La estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal de compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y forma de operar de la empresa (Thompson & Strickland, 2001). En este marco, es claro que la estrategia una vez que ha sido debidamente seleccionada debe ser implementada de tal manera que sus efectos generen mejoras en las diferentes actividades empresariales, lo cual se verá reflejado en la calidad de los productos o servicios ofertados, por ende, la estrategia tendrá una influencia directa en las políticas de calidad.

2.1 MAPA DE LA LITERATURA

Existen varios conceptos, teorías, relacionadas con la estrategia, la administración estratégica, la generación e implementación de la estrategia y las políticas de calidad. En el presente trabajo, a través de la metodología del estudio del caso, procederemos a analizar la manera en la cual influyen las estrategias en las políticas de calidad de una manera práctica y basada en la investigación cualitativa. No obstante, en el presente capítulo se procederá a citar a varios autores y sus conceptos que se hallan relacionados con los temas estratégicos.

La generación e implementación de la estrategia constituyen el génesis de la estrategia de diferenciación. De hecho, son dos factores que se relacionan con el diseño de la estrategia, procurando siempre conseguir resultados de éxito para obtener una importante y sostenible ventaja competitiva que permita al empresario la consecución de una importante rentabilidad y el desarrollo principalmente de productos o servicios de calidad. Las políticas de calidad reciben una influencia directa de las estrategias de diferenciación y se ven reflejadas en la ventaja competitiva. Esto se plasma cuando se puede percibir la satisfacción del cliente y se evidencia un alto nivel de compromiso empresarial (Robbins, 2010). A continuación se presenta un esquema que refleja las interacciones de los aspectos mencionados:

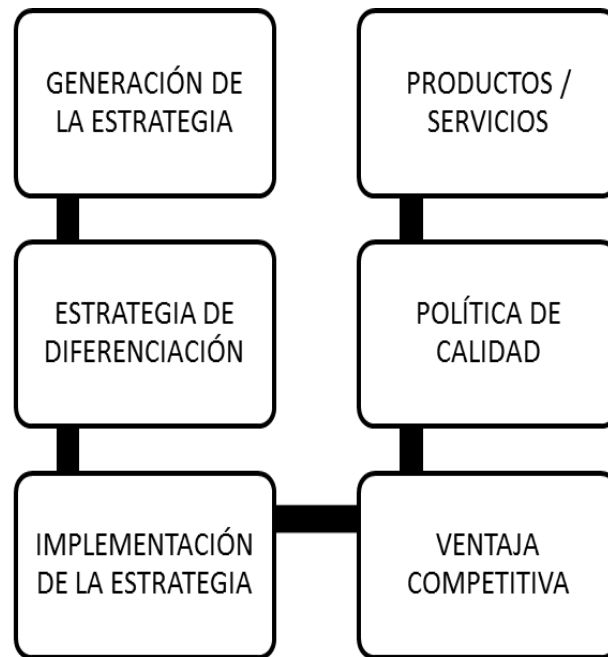


Figura 2. Mapa de la Literatura del Análisis de la generación e implementación de la estrategia y su influencia en las políticas de calidad

Fuente: Robbins (2010)

2.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

El término estrategia fue definido en la segunda mitad del siglo XX como una herramienta establecida para mejorar la competitividad de las organizaciones, concepto que se remonta a las antiguas civilizaciones tales como Egipto, el imperio persa, Grecia, Roma, entre otras; las cuales fueron desarrollando conceptos como la ventaja competitiva y estratégica lo cual los llevó a ser sociedades dominantes (Gallardo, 2012).

Durante la Edad Media las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron trasladando de las instituciones de los Estados a las instituciones como la Iglesia Católica y las organizaciones militares, introduciendo el concepto de una estructura jerárquica (Gallardo, 2012).

Los conceptos de estrategia fueron evolucionando con la Revolución Industrial del año 1776, transitando posteriormente a conceptos relacionados con estrategias militares adaptadas al ámbito industrial, basados en la disciplina como el cimiento de una buena organización, aceptando la existencia de una posible incertidumbre y por ende buscando la forma de mitigarla y llegando hasta nuestros días en donde se tratan temáticas tales como la estrategia de negocios, estrategia corporativa, etc., tendiente a la administración estratégica con un sistema de planeación (Gallardo, 2012).

2.2.1 Generación de la estrategia

Si existiere ausencia de estrategia la organización puede caer en una mediocridad competitiva y un desempeño inferior. Para evitar esta situación nociva, es propicio modelar las acciones de los negocios y las acciones competitivas dentro del marco de un patrón coordinado y compatible. Se debe considerar además que para obtener los resultados deseados, es indispensable conjuntar y coordinar los esfuerzos y las decisiones de los diferentes departamentos, áreas y personas involucradas en la organización. Sin la estrategia corporativa los administradores no poseerán un marco de referencia para la toma de decisiones, ni un sentido de unión ni esfuerzos conjuntos, enfocados en reconocer el esfuerzo del equipo (Thompson & Strickland, 2001).

Para la generación de la estrategia es imprescindible considerar los aspectos internos y externos con respecto a la organización. La interacción de los distintos factores influirá directamente en la generación de la estrategia. En este sentido, Porter (1980) indicó que es necesario analizar antes de adoptar una estrategia;

para ello consideró cinco fuerzas que permiten al empresario ubicar el sector en el que se ubica su organización.

Dichas fuerzas son: (a) Competencia potencial (amenaza), (b) Sustitutos (amenaza), (c) Poder de negociación de los compradores, (d) Poder de negociación de los proveedores y (e) Rivalidad entre los competidores actuales.

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos.

Los clientes, los proveedores, la competencia potencial y los sustitutos de negocio son todos competidores de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento (Gallardo, 2012). La interdependencia de estos elementos resulta de crucial importancia para la definición de una estrategia en particular y principalmente, para tener la capacidad de identificar ventajas competitivas, es decir lo que permitirá a la organización diferenciarse de las demás (Gallardo, 2012).

2.2.2 La estrategia de diferenciación

Porter (1980) indicó que ninguna firma puede ser exitosa al tratar de ser todas las cosas para toda la gente. Este mismo autor propuso que los gerentes seleccionaran una estrategia que otorgue a la organización una ventaja competitiva, ya sea en tema de costos o en marcar una diferenciación significativa con los demás competidores. Para el caso de compañías que oferten productos únicos y altamente valorados por los consumidores, lo más recomendable es adoptar una estrategia de diferenciación. Es decir, una

estrategia que se oriente a diferenciarse a través de una calidad excepcional, un servicio extraordinario, un diseño innovador, capacidad tecnológica o una imagen posicionada (Robbins, 2010).

La estrategia de diferenciación debe estar muy atenta al estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, para poder determinar la viabilidad de incorporar una o varias características diferentes a un producto similar que incluya los atributos deseados. Cuando se ha logrado tener una adecuada estrategia de diferenciación, la empresa puede cobrar precios más altos y obtener la fidelidad del cliente, ya que los consumidores preferirán notablemente las características que el producto diferenciado puede ofrecer. Por ende, si el producto es de una elevada calidad, la empresa tendrá la posibilidad de manejar el nivel de precios con una clara tendencia a incrementar la rentabilidad (Gallardo, 2012).

Para poder generar e implementar la estrategia de diferenciación es necesario enfocarse en la calidad, ya que de esta manera existirá el compromiso de la alta dirección en el enfoque que la empresa debe tener hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, a través de la identificación de los requisitos de los clientes (Robbins, 2010). Por ello, es imprescindible determinar en la vida real empresarial, la manera en la cual la generación e implementación de la estrategia influye en las políticas de calidad.

2.2.3 La ventaja competitiva

El desarrollo de una estrategia de competitividad efectiva requiere la comprensión de la ventaja competitiva que es lo que diferencia a una organización, constituyéndose en su sello distintivo, el cual proviene de las habilidades clave de la organización, es decir, la realización de actividades que otras empresas no realizan. La ventaja competitiva puede provenir también de los recursos propios de la empresa, es decir poseer lo que los competidores no tienen. Otra forma de ventaja competitiva constituye obtener buenas relaciones con los proveedores promoviendo la eficiencia, esto puede derivar en una ventaja de costo. Por lo tanto, la ventaja competitiva será una de las claves para el desenvolvimiento de la empresa (Robbins, 2010).

En la actualidad una ventaja competitiva no puede desprenderse de la calidad. En una organización cada uno de los empleados es responsable de la calidad. Por ende, si la calidad es aplicada y empleada de manera correcta puede crear una ventaja competitiva importante y única. Posteriormente, una vez que se haya logrado una implementación adecuada de la calidad será factible emprender el mejoramiento continuo y hacer que la ventaja competitiva sea permanente (Robbins, 2010).

2.2.4 La Implementación de la estrategia en las empresas

Mientras los gerentes formulan estrategias, es importante considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, siempre buscando que la estrategia escogida se oriente al cumplimiento de los objetivos.

Una vez que se ha generado la estrategia, se la debe implementar, para lo cual es importante hacerlo de forma correcta, ya que el desempeño puede verse afectado si existen errores o deficiencias en la implementación (Robbins, 2010). Por ende, la labor de los gerentes resulta preponderante para una eficaz y eficiente implementación de la estrategia.

Es imprescindible que los gerentes y empleados entiendan el plan a implementar, que posean los recursos necesarios y que tengan la motivación necesaria para llevar el plan a la práctica. Es necesario que durante el proceso de la implementación de la estrategia se considere a las opiniones de todo el personal a fin de lograr que se involucren con los planes y metas (Bateman & Snell, 2004). De esta forma, para implementar la estrategia se podrá tener una visión integral y técnica del entorno empresarial contando con el apoyo de los empleados de la organización, bajo la dirección de los gerentes.

Para que la implementación de la estrategia tenga éxito, es necesario mantener un sistema relacionado en toda la organización, en especial en lo que se refiere a las recompensas y los presupuestos, ya que si no se obtiene una rentabilidad financiera adecuada, o peor aún si se generaren pérdidas económicas, la implementación estratégica no habría dado resultados. Adicionalmente, es importante poseer un apropiado sistema de recompensas que debe ir ligado al cumplimiento de las metas organizacionales (Bateman & Snell, 2004). Por ende, la implementación de la estrategia debe ser orientada dentro de una dimensión global de la organización, involucrando a todos los empleados con el compromiso y dirección de la alta gerencia, siempre buscando la satisfacción del cliente bajo la premisa del cumplimiento de requisitos para la calidad.

Dentro de la implementación de la estrategia, las tareas de la gerencia se hallan orientadas a establecer la estrategia, ejecutarla de forma eficiente y producir resultados satisfactorios, constituyéndose en actividades administrativas prácticas que incluyen aspectos fundamentales que se indican a continuación:

- La creación de una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- El desarrollo de presupuestos que guíen los recursos hacia aquellas actividades internas que resultan decisivas para el éxito estratégico.
- El establecimiento de políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.
- La motivación de las personas para que busquen con esfuerzo la consecución de los objetivos fijados por la organización y el manejo de su conducta laboral, a fin de que se ajuste a las políticas de calidad y del desempeño del trabajo.
- El vínculo entre la estructura de recompensas y el logro de los resultados que se han establecido como objetivo.
- La creación de una cultura de compañerismo y un ambiente de trabajo positivo, orientado a cumplir con los objetivos en base a la mutua colaboración.
- La implementación de sistemas de información, comunicación y operación que permitan al personal de la compañía desempeñar los papeles estratégicos cotidianamente de forma efectiva.
- La institución de buenas prácticas encaminadas al mejoramiento continuo.
- El liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y la ejecución de la estrategia (Thompson A. & Strickland A., 2001).

Mientras se realiza la ejecución de la estrategia, resulta preponderante crear ajustes firmes entre la forma interna de trabajo y lo necesario para conseguir resultados exitosos. Es tarea fundamental de la alta gerencia el monitoreo permanente de las actividades clave del negocio con el fin de corregir errores de manera inmediata, a fin de mitigar el impacto de la mejor forma. Los principales ajustes se generan entre la estrategia y las capacidades organizacionales, con el sistema de recompensas, con los sistemas de apoyo y con la cultura organizacional (Thompson & Strickland, 2001).

La implementación de la estrategia constituye la parte de la administración que por lo general demanda una mayor cantidad de tiempo. Se la puede observar y encontrar en todas las fases de la administración, en los diferentes procesos y puntos de la organización (Thompson & Strickland, 2001). Para poder llevar a cabo una exitosa implementación de la estrategia es necesario realizar una minuciosa evaluación de la eficiencia y la eficacia en los aspectos y procesos clave que la organización posee, enfocándose siempre en la calidad, es decir en el cumplimiento de los requisitos del cliente, con el correcto involucramiento y elevado compromiso de la alta gerencia.

2.2.5 Calidad en la empresa

La calidad es adecuación al uso previsto. Sin un cliente satisfecho que juzgue el producto/ servicio adecuado a sus necesidades, no puede hablarse de buena calidad (Juran, 2005). De igual manera, la calidad es conformidad con la especificación o cumplimiento de requisitos. Sin una concreción en

especificaciones que trasladen al lenguaje técnico los deseos del cliente, es muy difícil obtener los objetivos de calidad (Crosby, 1979).

Es imprescindible considerar que la calidad no apareció en un momento histórico determinado, sino que es el resultado del comportamiento del ser humano, desarrollado según las circunstancias y necesidades, con el objetivo primordial de conseguir mejores condiciones de vida (Montaudon, 2004). Podemos decir además que la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado. Sin una disminución de la variabilidad de las características del producto/ servicio no se puede garantizar una calidad uniforme y su mejora permanente (Deming, 1989). La calidad total es cuando se logra un producto económico útil y satisfactorio para el consumidor (Ishikawa, 1994).

2.2.5.1 Políticas de calidad

La política de calidad es adecuada al propósito de la organización, incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, es comunicada y entendida dentro de la organización, y es revisada para su continua adecuación, según lo indica la organización ISO 9001 (2008). Por lo tanto, de acuerdo a estos criterios, la política de calidad debería estar enmarcada dentro del compromiso de la alta dirección y el enfoque al cumplimiento de los requisitos del cliente.

2.2.5.2 El enfoque de la calidad en el cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del mismo, según lo indica la organización ISO (ISO 9001, 2008). En este respecto, Feigenbaum como se citó en (Summers, 2006), indicó que la calidad es una determinación del cliente, basada en la comparación entre su experiencia real con el producto o servicio y sus requerimientos, sean estos explícitos o implícitos, conscientes o apenas detectados, técnicamente operativos o completamente subjetivos, que representan siempre un blanco móvil en los mercados competitivos. Es decir que, únicamente un cliente puede determinar si un producto o servicio satisface sus necesidades, requerimientos y expectativas, en base a sus experiencias y vivencias reales, de tal forma que el cliente tenga un juicio de valor de un producto o servicio (Summers, 2006). Los proveedores de productos o servicios deben reconocer que los clientes basan sus decisiones relacionadas con la calidad, en la percepción del valor que reciben. El cliente juzga la valía cada vez que realiza una transacción que involucra un activo con el propósito de adquirir el producto o servicio y percibe el valor cuando resulta beneficiado por la transacción. Por ende, la percepción de valor que desarrollen los clientes es lo que marcará la diferencia clave entre un cliente satisfecho o insatisfecho (Summers, 2006).

La percepción del valor es el punto de vista del cliente respecto de los beneficios recibidos fruto de la adquisición del producto o servicio. La

satisfacción del cliente se refiere a los sentimientos del cliente al haber realizado la compra del producto o servicio, es la comparación entre las expectativas y la experiencia real del cliente. En este contexto, la diferencia concreta entre percepción y satisfacción constituye la recurrencia de las adquisiciones, es decir que, si el cliente ha tenido una experiencia positiva de manera general, resulta altamente probable que realice compras más frecuentes (Summers, 2006). Cuando un cliente percibe valor, la compañía podrá asegurarlo como cliente leal, lo cual mejorará el nivel de éxito de la empresa, ya que incrementarán sus ventas a corto, mediano y largo plazo.

RESUMEN

Existen varios conceptos, teorías, relacionadas con la estrategia, la administración estratégica, la generación e implementación de la estrategia y las políticas de calidad. Todos estos aspectos se hallan relacionados entre sí en el sentido de que la generación e implementación de la estrategia constituyen el génesis de la estrategia de diferenciación para poder crear a corto y largo plazo una apropiada y sostenible ventaja competitiva, situación que derivará en una mejora de la rentabilidad y el éxito empresarial, mediante el desarrollo de productos o servicios de calidad. Adicionalmente, las políticas de calidad reciben una influencia directa de las estrategias de diferenciación y se ven reflejadas con la ventaja competitiva. Esto se plasma cuando se puede percibir la satisfacción del cliente y se evidencia un alto nivel de compromiso empresarial.

Si existiere ausencia de estrategia la organización puede caer en una mediocridad competitiva y un desempeño inferior. Para evitar esta situación nociva, es propicio modelar

las acciones de los negocios y las acciones competitivas dentro del marco de un patrón coordinado y compatible. Sin la estrategia corporativa los administradores no poseerán un marco de referencia para la toma de decisiones, ni un sentido de unión ni esfuerzos conjuntos, enfocados en reconocer el esfuerzo del equipo (Thompson A. & Strickland A., 2001). Para poder generar e implementar la estrategia de diferenciación es necesario enfocarse en la calidad, ya que de esta manera existirá el compromiso de la alta dirección en el enfoque que la empresa debe tener hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, a través de la identificación de los requisitos de los clientes. Por ello, es imprescindible determinar en la vida real empresarial, la manera en la cual la generación e implementación de la estrategia influye en las políticas de calidad. En la actualidad una ventaja competitiva no puede desprenderse de la calidad. En una organización cada uno de los empleados es responsable de la calidad. Por ende, si la calidad es aplicada y empleada de manera correcta puede crear una ventaja competitiva importante y única. Posteriormente, una vez que se haya logrado una implementación adecuada de la calidad será factible emprender el mejoramiento continuo y hacer que la ventaja competitiva sea permanente (Robbins, 2010).

La percepción del valor es el punto de vista del cliente respecto de los beneficios recibidos fruto de la adquisición del producto o servicio. La satisfacción del cliente se refiere a los sentimientos del cliente al haber realizado la compra del producto o servicio, es la comparación entre las expectativas y la experiencia real del cliente. En este contexto, la diferencia concreta entre percepción y satisfacción constituye la recurrencia de las adquisiciones, es decir que, si el cliente ha tenido una experiencia positiva de manera general, resulta altamente probable que realice compras más frecuentes (Summers, 2006). Cuando un cliente percibe valor, la compañía podrá asegurarlo como cliente leal, lo cual

mejorará el nivel de éxito de la empresa, ya que incrementarán sus ventas a corto, mediano y largo plazo.

Como se ha podido evidenciar la generación e implementación de la estrategia influyen de manera directa en las políticas de calidad e interactúan con los conceptos empresariales de estrategia de diferenciación y ventaja competitiva. Por lo tanto, basados en este marco conceptual se procederá al análisis de una empresa textil, con la finalidad de verificar en la realidad empresarial las influencias de las estrategias en las políticas de calidad. Se utilizará la metodología del caso, para poder circunscribirse al estudio de la empresa textil REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.

CONCLUSIONES

La estrategia, la administración estratégica, la generación e implementación de la estrategia y las políticas de calidad se hallan directamente ligadas entre sí; de aquí, la importancia de que la estrategia corporativa radica en que los administradores deben tener un marco de referencia para la toma de decisiones (Thompson & Strickland, 2001). Para poder generar e implementar la estrategia de diferenciación es necesario enfocarse en la calidad, ya que de esta manera existirá el compromiso de la alta dirección en el enfoque que la empresa debe tener hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, a través de la identificación de los requisitos de los mismos. Cuando se posee productos y servicios de calidad se obtiene una importante ventaja competitiva (Robbins, 2010). Por lo tanto, cuando un cliente percibe valor, la compañía podrá asegurarlo como cliente leal, lo cual mejorará el nivel de éxito de la empresa, ya que incrementarán sus ventas a corto, mediano y largo plazo.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se explicará la forma en la que se realizará la investigación y también los elementos que intervendrán en la misma. Dentro de la metodología adoptada se ha escogido al método de estudio del caso, es decir basado en el estudio concreto de un caso único. El caso a investigar y analizar es la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. Al tratarse de una investigación netamente cualitativa, el enfoque será orientado a alcanzar una comprensión significativa del caso, a través de la realización de un exhaustivo análisis de la generación e implementación de las estrategias de diferenciación y de su influencia en las políticas de calidad de la empresa objeto de estudio.

Como se ha descrito en los dos capítulos anteriores, la generación e implementación de la estrategia son dos pilares fundamentales de la administración estratégica que influyen de manera directa y determinante en los procesos y en las actividades empresariales. Por ende, en el presente estudio se buscará determinar el nivel de influencia que tienen estos aspectos en las políticas de calidad de la empresa. De igual manera, se ha mencionado la importancia de incorporar la calidad en cada uno de los productos y servicios, ya que la calidad va ligada directamente a los requisitos del cliente y a la percepción que se pueda tener de los bienes y servicios recibidos. En este marco, y con la finalidad de alcanzar una comprensión significativa del caso particular de esta empresa, se pretende encontrar resultados relevantes que evidencien la ejecución de un análisis profundo y metódico, y

que esto se plasme en conclusiones útiles para los empresarios, estudiantes, docentes, etc., ya sea que estén involucrados con la rama textil o cualquier otro sector empresarial.

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Existen varias acepciones del método del caso. Por ejemplo, Louis Smith como se citó en (Stake, 1999) definió al caso como un “sistema acotado”, insistiendo más en la condición de objeto que de proceso. Es importante considerar al caso como un sistema integrado, independiente del funcionamiento de las partes que lo componen. Existe un interés propio y específico del caso objeto de estudio, por lo que es pertinente hablar de un estudio intrínseco de casos (Stake, 1999).

En lo que respecta a la selección de los casos como tales, es imprescindible comprender que el método de estudio del caso es único y específico. El objetivo primordial no es la comprensión de otros casos. El estudio del caso no es un estudio muestral, sino sólo de un caso concreto. Para una correcta selección del caso es importante que el investigador tenga el acceso total a la información, esto implica conversar con las personas que conocen específicamente del tema e intercambiar criterios con ellos, es recomendable que exista la apertura para aceptar los puntos de vista y absolver las inquietudes del investigador (Stake, 1999). El objetivo principal del estudio del caso no es establecer generalizaciones, sin embargo, las conclusiones a las que llegue el investigador luego de un exhaustivo análisis, pueden incrementar la confianza de los lectores e incluso del mismo investigador en la comprensión de un tema determinado. Esto se da en la medida de que se puedan producir modificaciones válidas a lo general o ideas que puedan ser aplicadas a lo general. En definitiva, la

finalidad del estudio del caso es la particularización y no la generalización, es decir la concreta y correcta comprensión del caso único de estudio (Stake, 1999).

Se ha considerado pertinente para la presente investigación a desarrollarse dentro de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., utilizar el método de estudio del caso. Es decir, hacer un exhaustivo estudio particularizado de la generación e implementación de las estrategias empresariales y su influencia en las políticas de calidad. Para ello, será necesario realizar una observación directa de las acciones de la empresa en temas tales como el compromiso de la alta gerencia, la toma de decisiones, las funciones y actividades que efectúa el personal directivo, todo esto vinculado con los conceptos de calidad, de estrategia y la forma en la cual éstos se administran en la empresa objeto de estudio. En esto se basará la investigación cualitativa que será realizada.

3.1.1 Pertinencia del diseño

Según Fred Erickson (1989), la característica más distintiva de la indagación cualitativa es el énfasis en la interpretación. La investigación cualitativa no se ciñe a la identificación de variables y al desarrollo de instrumentos con anterioridad a la recogida de datos, sino que se enfoca netamente en la investigación de campo, en la observación del desarrollo del caso y en recoger con objetividad cuanto evento ocurra. Por ello, es importante hacer un enfoque progresivo, tal como lo dicen Hamilton y Parlett, es decir modificar las preguntas o los planteamientos iniciales mientras se desarrolla la investigación. Lo fundamental es que dichas interrogantes se ajusten a la investigación y sean de utilidad para el investigador, a fin de que los resultados de la investigación se

hallen debidamente soportados, sustentados y documentados, considerando principalmente fuentes de información reales o genéricas (Stake, 1999).

Es importante que el estudio del caso sea empático y no intervencionista. Es decir, que es preferible privilegiar la observación discreta antes que los juicios subjetivos. Uno de los principales objetivos de la presente investigación cualitativa es comprender los puntos de vista de los principales actores objeto del estudio, sus emociones, opiniones y ver cómo influye esto en su cotidiano modo de actuar enfocándose a la causa misma de la investigación, en lo que se desea investigar (Stake, 1999).

El estudio del caso se halla directamente relacionado con la investigación cualitativa. Como se ha mencionado en párrafos anteriores, el objetivo principal del estudio del caso es lograr alcanzar una comprensión significativa de un caso en particular. En el presente estudio se tratará acerca del análisis de la generación e implementación de la estrategia y su nivel de influencia en las políticas de calidad en el caso específico de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.

3.2 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Este tipo de investigación es cualitativa exploratoria para lo cual utilizamos el método de estudio del caso. La investigación consistió en realizar una entrevista a profundidad a uno de los principales directivos de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., con la finalidad de obtener todo tipo de información relacionada con la estrategia de diferenciación generada e implementada y su influencia en las políticas

de calidad. En la vida y en la investigación real los métodos cuantitativos y cualitativos constituyen una mezcla mutua, ya que por ejemplo en un estudio netamente estadístico, se vuelve imprescindible el lenguaje con el cual se brinden las explicaciones; de igual forma en un estudio humanístico, es importante el orden y las calificaciones cuantitativas que se otorguen a cada una de las variables escogidas (Stake, 1999). Por ende, se puede determinar que la investigación cualitativa, según las circunstancias puede tener elementos cuantitativos de importancia, los cuales deberán ser considerados por el investigador en caso de que sean un aporte significativo y relevante para el proceso investigativo.

Una de las etapas más importantes de la investigación constituye la identificación y la forma en la cual va a ser seleccionado el caso de estudio. Philip Runkel (1990) indicó que el investigador debe seleccionar los casos que más se repiten dentro de una observación, es decir utilizar el método de frecuencias relativas. De esta selección, será factible determinar los casos particulares que generen mayor interés y por ende que sean susceptibles de ser analizados con mayor profundidad, a través de un muestreo (Stake, 1999). La idea fundamental es que se encuentre un caso que se ajuste de manera fidedigna y útil al objetivo de la investigación, ya sea para realizar generalizaciones o el estudio profundo e intrínseco de un caso en particular.

Existen tres diferencias fundamentales entre la orientación cuantitativa y cualitativa de la investigación:

- La distinción entre explicación y comprensión como objeto de la investigación.
- La distinción entre una función personal y una función impersonal del investigador.

- Una distinción entre conocimiento descubierto y conocimiento construido (Stake, 1999).

Como se puede evidenciar existen varios elementos que pueden combinarse y ser empleados en la investigación. Todo dependerá de lo que se pretenda investigar y del nivel de profundidad de estudio que se desee o se requiera efectuar. En todo estudio de caso será fundamental la claridad conceptual, la técnica investigativa y la realización de una correcta interpretación de los resultados obtenidos.

Una de las diferencias fundamentales entre la investigación cualitativa y cuantitativa, se refiere a que lo cuantitativo busca destacar la explicación y el control; mientras que lo cualitativo privilegia la comprensión de las complejas relaciones entre todo cuanto existe alrededor del caso objeto de estudio. La comprensión está directamente ligada a los factores psicológicos, sentimentales, motivacionales, es decir que se relaciona con la intencionalidad, que se refiere al entendimiento de los objetivos y propósitos, así como a la connotación, relevancia y significatividad de las diferentes variables. De este modo, la comprensión debe ser concebida como un tema no necesariamente causal sino más bien apoyado en la empatía, focalizado primordialmente en la experiencia humana más que en la relación causa efecto (Stake, 1999).

Uno de los aspectos fundamentales a considerar para el método del caso constituye la interpretación. En los métodos cuantitativos de investigación se prioriza la parte estadística, numérica y se trata de apartar a la subjetividad, a los juicios de valor. En cambio, en los métodos cualitativos se destaca la propia conciencia del investigador, lo cual se ve plasmado en sus observaciones y en los análisis y resúmenes correspondientes. En el método cualitativo se elaboran preguntas direccionadas

netamente al caso de estudio, pretendiendo buscar modelos de relaciones inesperados o previstos, privilegiando los criterios de experiencia antes que los de operatividad para el caso de la definición de las variables. No existe control de los acontecimientos situacionales. Sin embargo, como ya se ha explicado en la presente tesis, es importante que el investigador tenga la capacidad de re direccionar el estudio, las preguntas, o formular nuevas interrogantes, en caso de que hubiere cambios situacionales o temas nuevos que así lo ameriten. En este sentido, el investigador deberá efectuar todas las observaciones pertinentes con el análisis e interpretación respectiva, valiéndose de los instrumentos y recursos necesarios que le permitan cumplir los objetivos. En este respecto Erickson (1989) sostuvo que en la investigación cualitativa es preponderante el lugar central que ocupa la interpretación y que por ende se vuelve muy importante la visión personal del investigador (Stake, 1999).

De un estudio cualitativo se espera una descripción abierta, una comprensión mediante la experiencia y realidades múltiples, lo cual se verá plasmado en el análisis efectuado por el investigador.

Schwandt (1994) indicó que al ser la investigación cualitativa propensa a la opinión personal y alejada de una orientación causa-efecto, tiende a brindar un trato holístico de los fenómenos. Es decir, que se basa en el principio de que los fenómenos guardan estrecha relación entre sí, debido a determinadas acciones fortuitas, específicas y concurrentes y que para realizar una correcta comprensión de los fenómenos es necesario considerar el contexto temporal, espacial, político, económico, social, cultural y personal. Por lo tanto, se puede indicar que el caso, la actividad y el suceso son únicos, ya que, en ningún otro caso, las acciones y el contexto serán exactamente

iguales. De esta manera, se volverá necesaria la comprensión del caso específico como un objeto de estudio único, diferente del resto de casos.

Phillips (1998) manifestó que una de las pretensiones de la investigación cualitativa es la subjetividad, considerándola no como un error sino como un elemento clave para la comprensión (Stake, 1999). En este sentido es imprescindible que el investigador busque todos los elementos que le permitan elaborar un correcto análisis en base a las situaciones encontradas, considerando la interacción entre variables. Tratándose de un estudio de caso único, la comprensión se vuelve muy importante y si el investigador hace una adecuada interpretación e integración de las variables y del contexto, se podrá conseguir los objetivos de investigación de forma eficaz y eficiente.

En la rama textil existen una serie de elementos y variables cuantitativas y cualitativas que intervienen y se interrelacionan entre sí. En la presente investigación nos enfocaremos en identificar las principales variables relacionadas con la estrategia y la implementación de la misma que se encuentran en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. El objetivo central será visualizar el nivel de influencia de la generación e implementación de la estrategia en las políticas de calidad de la empresa objeto de estudio, con la finalidad de obtener una correcta comprensión del contexto económico, familiar, social, psicológico y sus respectivas interacciones con la generación e implementación de la estrategia, los principios de administración, los conceptos de calidad y el nivel de compromiso de la alta gerencia.

3.3 LAS PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de la metodología del caso es importante considerar que el diseño de toda investigación requiere de una organización conceptual, es decir ideas que expresen la comprensión necesaria, puentes conceptuales, ideas cognitivas vinculadas a las interpretaciones y criterios de otros investigadores. Estos mecanismos podrán coadyuvar a tener una mejor comprensión en la investigación y evitar la ofuscación o confusión (Stake, 1999).

En todo estudio cualitativo es imprescindible analizar situaciones tales como el contexto y las interrelaciones, enfocándose en el problema como tal, pero basado en estructuras conceptuales profundas que inviten a la reflexión. Por ejemplo, se debe contextualizar dentro de lo económico, de lo histórico, de lo social, de lo psicológico, es decir vinculando el estudio del caso con la connotación que va a tener para el investigador y el caso objeto del estudio en torno a las variables concurrentes. De ahí surge la necesidad de tener una base conceptual sólida en lo que respecta al problema, a fin de poder plantearlo, interpretarlo y enfocarlo de la manera más útil y propicia para el investigador, con la finalidad de obtener la mejor información que sea la base del estudio del caso. Una parte muy importante es la elaboración de preguntas generales, que son interrogantes tendientes a comprender el contexto y la totalidad de elementos que rodean al caso objeto de estudio. Además, buscan obtener la información necesaria para la descripción del caso. El listado de preguntas en todo caso debe ser flexible y adaptarse a las necesidades prácticas de la investigación en cada momento. Una vez, que se tenga el listado de preguntas correcto y adaptado a las necesidades de la investigación, es necesario concentrarse en la recolección de los datos deseados y realizar una correcta interpretación de los mismos, lo que nos permitirá obtener conclusiones directas y útiles para la investigación del caso. Es

importante que el investigador determine cuando se va a apoyar en la interpretación directa de la observación o en datos clasificados (Stake, 1999).

Para el presente caso de estudio, que es la empresa textil REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., es necesario formular la pregunta general, la cual resume todo cuanto se desea investigar, es decir, el alcance mismo de la investigación. Por ende, la pregunta general a ser absuelta a lo largo del presente estudio y al final del mismo, será la siguiente:

- ¿En qué forma influye la generación e implementación de la estrategia en las políticas de calidad de la empresa textil REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA?

Una vez formulada la pregunta general, es necesario elaborar preguntas específicas que nos ayudarán a encaminar, entender e interpretar la investigación en sí y nos permitirá analizar de manera correcta y fehaciente los resultados finales que se obtuvieren.

Como se ha explicado en párrafos anteriores, las preguntas pudieren modificarse en el transcurso del estudio, si se encontraren hallazgos o aparecieren situaciones que ameriten realizar dichas variantes. No obstante, es pertinente buscar las respuestas a las interrogantes que se detalla a continuación:

- ¿Cuál es la razón de ser de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
- ¿Cuál es la misión, la visión y cuáles son los objetivos de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
- ¿Cuenta la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. con un plan estratégico definido?

- ¿El plan estratégico de REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. se halla alineado con la misión, visión y objetivos empresariales?
- ¿Qué elementos del entorno de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. se evalúan para la toma de decisiones estratégicas?
- ¿Cómo se generan y se plantean las estrategias al interior de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
- ¿Qué metodología utiliza la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.? para la toma de decisiones y para el establecimiento de objetivos a largo plazo?
- ¿Quiénes son los encargados de la generación de estrategias en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
- ¿Existe alguna metodología en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. para medir los avances de la implementación de las estrategias?
- ¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
- ¿Cómo se evalúa el éxito de la implementación de las estrategias en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
- ¿Cómo se establecen las políticas de calidad en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
- ¿Cuáles son las principales políticas de calidad en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
- ¿Cómo se realiza la difusión de los conceptos de calidad hacia el personal que labora en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
- ¿En qué medida influye la generación e implementación de las estrategias en el cumplimiento de las políticas de calidad de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?

3.4 POBLACIÓN

Pese a que el presente estudio es netamente cualitativo, es pertinente ubicar lo que compete a la población del sector textil. En este sentido, según el Censo Nacional Económico realizado por el INEC en el año 2010, existen 47.043 establecimientos relacionados con la industria textil. En este sector se hallan tres grandes grupos: Manufactura, Comercio y Servicios.

En lo que respecta a Manufactura, se ha determinado que existen 11.006 establecimientos de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; el 8,2% a fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir; el 8,2% a fabricación de calzado y el 9,4% restante a otras actividades de manufactura. (INFOECONOMÍA, 2012)

3.5 MUESTREO

Los estudios cualitativos no utilizan el muestreo probabilístico ni el muestreo por conveniencia, debido a que la idea central es enfocarse en un caso único. En este caso se utiliza el muestreo de propósito, el cual según Maxwell (1996) es definido como una estrategia en la que los escenarios particulares, personas o eventos son seleccionados de forma intencional para proveer información importante que no puede ser obtenida de diferente forma. Según Patton (1990) el muestreo de propósito busca conseguir información específica y de calidad sobre el tema a investigarse, con la finalidad de encontrar respuestas fidedignas para las preguntas de la investigación,

dentro del marco de un caso rico en información que permita efectuar un estudio exhaustivo y profundo (Avolio, 2010).

3.6 SELECCIÓN DEL CASO

En base a lo señalado en la explicación del muestreo y en virtud de que para la presente investigación se ha utilizado el método del caso, es pertinente mencionar que el único caso de estudio será la empresa textil REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.; estudio que se circunscribirá a un análisis exhaustivo del nivel de influencia de la generación e implementación de la estrategia de diferenciación en las políticas de calidad de la empresa.

3.7 CONSENTIMIENTO INFORMADO Y CONFIDENCIALIDAD

Para proceder con la respectiva investigación y al tratarse de un método del caso único y específico, se ha solicitado el permiso correspondiente a la alta gerencia de la empresa textil REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., con la finalidad de garantizar el acceso a la información y a la realización de la entrevista respectiva, a fin de obtener conclusiones fidedignas del presente trabajo. De igual manera, es pertinente destacar que se ha establecido un compromiso de confidencialidad con respecto a no divulgar información considerada como privada por parte de la empresa textil REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.

3.8 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Según se ha podido identificar en el documento del Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la empresa, la escritura de constitución, y a través de entrevistas con sus empleados y directivos, su dirección domiciliaria es Lotización La Armenia, Principal 1 y Primera Transversal Lote # 358 en la ciudad de Quito. En esta dirección se procederá a efectuar la investigación de campo respectiva.

3.9 INSTRUMENTOS

La principal fuente de información a utilizarse en el presente estudio del caso es la entrevista. El procedimiento a utilizarse en la presente entrevista tiene como objetivo definir los puntos a ser abordados por parte del entrevistador para obtener la información referente a la generación e implementación de la estrategia y su influencia en las políticas de calidad. Sin embargo, es pertinente destacar que el uso de la lista de preguntas debe ser flexible en todo momento con el objetivo de que el investigador aproveche de las oportunidades e imprevistos para obtener información adicional o particular (Stake, 1999). La información para el presente caso será obtenida a través de un informante, el cual será un alto directivo de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. Existirán preguntas principales (Pp) y de detalle (Pd), las cuales permitirán obtener mayor información sobre un tema principal. Cabe recalcar, que como se ha mencionado anteriormente, durante la entrevista se incluirá preguntas adicionales cuando la situación lo amerite o se pudieren obviar ciertas preguntas si ya hubiesen sido contestadas. A continuación se presenta un esquema de entrevista sugerido:

Tabla 1. Esquema de realización de entrevista a profundidad

Parte I: Información General y Plan Estratégico			
Código de Pregunta	Información Requerida	En esta parte se pretende obtener una perspectiva real de la planificación estratégica de la empresa	Detalles
Pp1	Razón de ser de la empresa		1. ¿Cuál es la razón de ser de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
Pd1.1	Misión y Visión		2. ¿Cuál es la misión, la visión y cuáles son los objetivos de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
Pp2	Existencia de un plan y forma de comunicación		3. ¿Cuenta la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. con un plan estratégico definido?
Pp3	Alineamiento entre plan y estrategia		4. ¿El plan estratégico de REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. se halla alineado con la misión, visión y objetivos empresariales?
Parte II: Toma de decisiones			
Código de Pregunta	Información Requerida	En esta parte se pretende conocer la metodología empresarial para la toma de decisiones	Detalles
Pp4	Valoración del entorno		5. ¿Qué metodología utiliza la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. para la toma de decisiones y para el establecimiento de objetivos a largo plazo?
Pp5	Elementos fundamentales del entorno		6. ¿Qué elementos del entorno de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. se evalúan para la toma de decisiones estratégicas?
Parte III: Generación de estrategias			
Código de Pregunta	Información Requerida	En esta parte se pretende conocer acerca de la generación de la estrategia	Detalles
Pp6	Origen de las estrategias		7. ¿Cómo se generan y se plantean las estrategias al interior de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
Pd6.1	Selección de estrategias		8. ¿Quiénes son los encargados de la generación de estrategias en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
Parte IV: Implementación de estrategias			
Código de Pregunta	Información Requerida	En esta parte se pretende conocer acerca de la implementación de la estrategia y evaluación de la misma.	Detalles
Pp7	Proceso de implementación		9. ¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
Pd7.1	Metodología de implementación		10. ¿Existe alguna metodología en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. para medir los avances de la implementación de las estrategias?
Pd7.2	Evaluación de la implementación		11. ¿Cómo se evalúa el éxito de la implementación de las estrategias en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
Parte V: Calidad			
Código de Pregunta	Información Requerida	En esta parte se pretende conocer el concepto de calidad de la empresa	Detalles
Pp8	Políticas de calidad		12. ¿Cómo se establecen las políticas de calidad en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
Pp8.1	Políticas de calidad		13. ¿Cuáles son las principales políticas de calidad en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
Pp8.2	Difusión de conceptos de calidad		14. ¿Cómo se realiza la difusión de los conceptos de calidad hacia el personal que labora en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?
Parte VI: Influencia de las políticas de calidad en la generación e implementación de la estrategia			
Pp9	Influencia de las políticas de calidad	En esta parte se pretende conocer la influencia de las políticas de calidad en la generación e implementación de la estrategia.	15. ¿En qué medida influye la generación e implementación de las estrategias en el cumplimiento de las políticas de calidad de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?

La entrevista a profundidad se desenvolverá fundamentalmente sobre los siguientes ejes: Información general y Plan estratégico, Valoración del entorno, generación y aprobación de estrategias, toma de decisiones y definición de objetivos, comunicación y alineamiento, implementación de las estrategias, valoración del avance de ejecución de las estrategias, valoración de la efectividad de las estrategias, las políticas de calidad de la empresa y la influencia de las estrategias en las políticas de calidad empresariales.

3.10 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

No existe un momento fijo o específico para la recolección de datos, ya que en todo el proceso de investigación será posible obtener datos (Stake, 1999). Lo más relevante será la forma en la cual el investigador utilice los datos, para ello es fundamental la experiencia, ya que de este modo existirá el discernimiento suficiente para distinguir los aspectos que requieren mayor interés o cuidado durante la investigación, buscando obtener la comprensión significativa (Stake, 1999). Además la experiencia permitirá seleccionar las más fidedignas fuentes de información. El investigador debe tener sensibilidad y escepticismo, procurando siempre ir apoyado de textos, de evidencias significativas y de una continua reflexión. En este contexto, se deberá elaborar un adecuado cuestionario que permita cumplir con los objetivos centrales de la investigación (Stake, 1999).

Stake (1999) formuló un procedimiento para la recolección de datos, el cual se enfoca en los siguientes aspectos: (a) Organización de la recogida de datos, (b) Acceso y permisos, (c) la observación, (d) Descripción de contextos, (e) la entrevista y (f) la revisión de documentos.

a) Organización de la recogida de datos

Existen datos que son recogidos basados en acontecimientos pasados, análisis previos u otras observaciones propias del campo de investigación. En este contexto, juegan una preponderante importancia la habilidad y experiencia del investigador a fin de poder apreciar de mejor manera los fenómenos que se susciten, buscando obtener una comprensión significativa para así deducir conclusiones apropiadas y reales (Yin, 2009).

El investigador deberá establecer un plan fundamentado en las preguntas, para de este modo obtener los datos precisos y necesarios y procurar no desperdiciar el tiempo, con la observación de variables y aspectos que no sean de aporte real y válido para la investigación. Durante la recolección de datos existen partes esenciales como son: la definición del caso, la lista de preguntas de la investigación, la identificación de los ayudantes (si los hubiere), las fuentes de datos, la distribución del tiempo, los gastos y el informe previsto. En este caso, es imprescindible trazar una correcta orientación para la observación relacionada con el estudio de campo; la planificación deberá hacerse con la debida anticipación, se debe incluir visitas preliminares, y principalmente tener claros los temas conceptuales, lo que conllevará a la realización de una correcta interpretación de los datos mediante una adecuada validación y análisis de los mismos. Es determinante considerar que la elaboración del informe final deberá tener como objetivo lograr la comprensión significativa y suficiente por parte del investigador, así como facilitar la comprensión del público y de los interesados. Lo más recomendable es que el investigador vaya con la debida apertura hacia todos los posibles hallazgos a descubrir, partiendo de la planeación previa de las posibles interacciones de variables y relaciones a encontrarse (Stake, 1999).

Los datos recolectados deben ser cuidadosamente clasificados, mediante un sistema magnético y/o físico que permita al investigador mantener una adecuada trazabilidad de la documentación encontrada, a fin de facilitar la tarea de la tabulación, validación, interpretación de la información obtenida durante el proceso investigativo. La gestión de los datos es una tarea de vital importancia, siendo la experiencia un elemento clave para lograr una correcta recolección de los datos. El investigador deberá considerar además la utilización de los recursos humanos, materiales y sus costos, con la finalidad de ser eficiente y eficaz, sin incurrir en erogaciones económicas innecesarias y que provean aportes ínfimos a la investigación. El principio clave, es que los mejores datos son aquellos que sirven de manera significativa en el desarrollo de la investigación y en la comprensión del caso objeto de estudio. De todos modos, cada investigador deberá poseer la habilidad necesaria para poder elegir los recursos correctos y la metodología específica que permita la comprensión del caso (Stake, 1999).

b) Acceso y permisos

En este aspecto, es importante que el investigador obtenga los permisos necesarios para poder llevar a cabo la investigación. Usualmente las personas se sienten contentas y motivadas cuando es requerido su testimonio u opinión sobre un hecho determinado y por ende brindan su colaboración, por lo tanto, el investigador debe tratar de involucrar de manera adecuada a las personas que aportarán en la investigación. Sin embargo, es importante contar con el apoyo de la alta gerencia a fin de garantizar el acceso a la información necesaria (Stake, 1999). Cuando se solicite los permisos respectivos, es conveniente explicar que se pretende cumplir con los objetivos trazados para la investigación y que el hecho de realizar la investigación de campo, no

necesariamente constituirá algún tipo de indicio o solución de actuales o posibles problemas de la empresa o de la organización objeto de estudio (Stake, 1999).

El buen investigador debe realizar su trabajo de manera imparcial, objetiva, ética y eficiente. Este tópico ya ha sido tratado con anterioridad en lo que concierne al consentimiento informado y la confidencialidad.

c) La observación

El objetivo principal de un investigador constituye realizar las observaciones más precisas que le permitan obtener una comprensión significativa del caso de estudio. Los datos que se recojan deberán ser analizados de la mejor forma, según sean de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Para el manejo de datos cuantitativos lo más aconsejable es sumarlos y ordenarlos para que su significado sea claro, a diferencia de los datos cualitativos que van directamente relacionados con el reconocimiento del investigador, jugando un papel preponderante sus explicaciones brindadas. Es imprescindible que se realice un adecuado registro de las observaciones a fin de que el investigador pueda emitir un informe con una descripción relativamente incuestionable, además el investigador deberá receptar lo concerniente a la historia, la situación, el problema inherente al caso de estudio. Un reto y una habilidad a desarrollar por parte del investigador constituyen encontrar situaciones, interpretaciones, hallazgos que comúnmente no se los puede dilucidar (Stake, 1999).

Una de las diferencias fundamentales entre la investigación cualitativa y cuantitativa constituye el hecho de que la investigación cuantitativa se focaliza mayormente en la suma de datos clasificados mientras que la cualitativa prepondera el hecho de

establecer una relación única para formar una historia o descripción única del caso. La investigación cualitativa se orienta en la búsqueda de buenos momentos que revelen la complejidad única del caso a fin de obtener una comprensión significativa (Stake, 1999).

d) Descripción de contextos

En el presente estudio, resulta clave considerar el contexto en el cual se desenvuelve el caso. Esto implica realizar una descripción amplia de los factores económicos, sociales, empresariales, psicológicos, políticos que influyen en el caso. En este sentido, es necesario que el investigador describa de forma detallada las variables influyentes para dar a conocer el medio en el cual se desarrolla la investigación. El investigador, basado en la experiencia y en el conocimiento, deberá asociar los hallazgos de la investigación con el contexto a fin de obtener una comprensión significativa del caso, entendiendo cómo influye el contexto en el caso objeto de estudio (Stake, 1999).

e) La entrevista

La entrevista constituye un mecanismo mediante el cual el investigador puede compartir y receptar criterios con respecto de un caso específico. Es importante que el investigador proceda a entrevistar con un plan previo, ya que, si omitiere el plan, correrá el riesgo de no conseguir una buena entrevista. La habilidad del entrevistador será determinante el momento de recabar los datos provenientes de una entrevista, ya que el entrevistador debe saber preguntar y escuchar activamente (Stake R., 1999). Los cuestionarios que se apliquen a los entrevistados no necesariamente serán iguales, pues de conformidad con las necesidades investigativas, pudiese haber variaciones entre un

pliego de preguntas y otro. En el método del caso, las respuestas más deseables suelen ser las más amplias, las que detallen de mejor forma los episodios, acontecimientos, antecedentes, etc. Por ello, el investigador deberá priorizar la realización de preguntas abiertas antes que cerradas (Stake, 1999). Para la presente investigación se considerará el esquema de la entrevista señalado en párrafos anteriores.

f) La revisión de documentos

El investigador debe poseer un buen manejo del tiempo y de los recursos, en tal virtud debe prepararse de la mejor forma para la realización de la entrevista. Es recomendable la revisión previa de fuentes de información secundaria, tales como periódicos, revistas, otras entrevistas, informes, etc. La idea principal es que el investigador esté debidamente preparado para recolectar, procesar y analizar la información. De igual manera, el investigador debe obtener toda la documentación que pudiese conseguir y que sea alusiva al caso de estudio, con la finalidad de contar con los correspondientes soportes que le permitan realizar las conclusiones del caso.

Para el estudio del caso de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., y en concordancia con lo explicado en el presente capítulo, se utilizará como una guía el cuestionario de preguntas específicas detallado y explicado en párrafos anteriores, partiendo de esta manera con una planificación previa que nos facilitará la obtención de los datos por parte de los entrevistados. Para el desarrollo de la investigación y de las entrevistas se cuenta con el incondicional apoyo de la alta gerencia, con lo cual está garantizada la obtención de la información necesaria. El objetivo general será identificar la forma en la cual influye la generación e implementación de la estrategia en las políticas de calidad de la empresa textil REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA.

LTDA.; analizado desde la óptica de un contexto social, familiar, económico, psicológico. En la revisión final de los documentos se procurará analizar toda la información obtenida de forma eficaz y eficiente, buscando obtener una comprensión significativa y brindar a los lectores un material útil, que les permita comprender el manejo empresarial asociado con el contexto externo y con todas las variables relacionadas con la estrategia y la calidad.

3.11 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

El análisis efectuado por parte del investigador debe ser exhaustivo, objetivo y debe evitar percepciones sesgadas que pudieren tenerse en algún momento. El investigador deberá adquirir conocimientos previos del tema a investigarse, con la finalidad de conocer la temática y encontrar la interrelación entre las variables, los hechos, los fenómenos, etc., lo que permitirá alcanzar una comprensión significativa y darle un correcto sentido a la investigación efectuada (Stake, 1999). Existen dos estrategias habituales para alcanzar los significados y la comprensión de los casos: la primera es la interpretación directa de los ejemplos individuales y la segunda constituye la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo de ellos en conjunto. En la práctica, el investigador deberá valerse de los dos métodos para poder llegar a una comprensión significativa, así como determinar las principales variables que influyen en el contexto de cada caso (Stake, 1999). El análisis constituye la etapa de la investigación donde existe mayor cantidad de diferencias entre las técnicas cuantitativas y cualitativas, ya que normalmente el investigador cualitativo se enfocará más en el caso particular y único, mientras que el investigador cuantitativo se preocupará de recolectar una gran cantidad de ejemplos. Sin embargo, cualquiera que fuere la técnica de investigación a utilizarse, es recomendable enfocarse en los casos representativos de los objetivos de

la investigación y abstenerse de efectuar observaciones no relevantes que pudieren desviar la atención del caso único de estudio. El investigador debe poseer la habilidad de identificar las variables que interactúan, desde las iniciales hasta las que se las descubre sobre la marcha. Es importante recordar que la investigación puede ir modificando sus cuestionamientos durante su desarrollo; lo importante es que si se realizan observaciones adicionales, éstas sean de utilidad y permitan comprender el caso de manera significativa. En este marco, el investigador podrá realizar el análisis e interpretación de manera fidedigna y clara para su comprensión propia y la de los interesados en los estudios realizados. El investigador procurará dar sentido a ciertas observaciones del caso mediante un estudio atento y una profunda reflexión, basado en su experiencia personal (Stake, 1999).

Cuando se utiliza el método del caso, es muy probable que se encuentre con modelos, es decir esquemas que puedan ser aplicables de modo general. No existe una rigidez, en el sentido de que el estudio de un caso único tenga menos posibilidades de constituirse en un modelo que la suma de categorías o la repetición de eventos, ya que todo dependerá de la naturaleza del caso y de la investigación. Será muy importante la interpretación que efectúe el investigador en la medida de la comprensión significativa, la complejidad, la profundidad del análisis y el contexto del caso particular, enfocado en las observaciones que más le interesen. Del análisis pudieren salir algunos modelos, a veces de manera inesperada. En este sentido, es necesario que el investigador defina un apropiado método de recolección de datos, basado en una clasificación propia de la investigación y en preguntas iniciales que coadyuven a la consecución de los objetivos del caso de estudio. De igual manera, es imprescindible que el investigador encuentre los principales temas inherentes al caso de estudio y se

enfoque mayormente en la comprensión de los mismos. Una decisión trascendental constituye la identificación de los elementos precisos a ser observados, y asociarlos con las categorías de clasificación y las posibles connotaciones (Stake, 1999).

El presente análisis comprende interrelacionar la parte conceptual teórica con los datos recabados en las entrevistas, ya que de esta manera se podrá obtener una comprensión significativa que permita evidenciar la aplicabilidad de la teoría en la práctica empresarial. En el caso que nos compete, se trata de ver el nivel de influencia de la generación e implementación de la estrategia en las políticas de calidad. En este sentido, los aspectos fundamentales se enfocan en el plan estratégico, la generación e implementación de la estrategia, los productos que ofrece la compañía objeto de estudio y las políticas de calidad. El análisis consiste en verificar la interrelación de estos aspectos.

3.12 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

La triangulación de datos constituye una de las estrategias que permiten verificar si el trabajo de investigación realizado está dentro de los parámetros correctos. La intención es que el investigador pueda asegurar la validez de los resultados de sus mediciones. Es importante recordar que en el estudio de casos se debe establecer un significado, no una posición; se pretende llegar a una interpretación, la cual debe ser revisada a fin de asegurar que los datos sean precisos y contribuyan a los objetivos de la investigación (Stake, 1999).

Es importante que el lector sienta que el investigador posee un criterio formado, pero a la vez que sea objetivo. Es aconsejable que el investigador identifique los aspectos que

requerirán de una triangulación, a fin de validar los datos obtenidos, sin aventurarse a emitir conclusiones o interpretaciones apresuradas. La triangulación deberá enfocarse solamente a los datos relevantes de la investigación. Existen aspectos relevantes sobre los cuales debe centrarse la triangulación de datos, por ejemplo: una descripción dudosa y cuestionada, datos fundamentales para conclusiones, interpretaciones clave, etc. (Stake, 1999).

Existen varias estrategias para efectuar la triangulación de datos. Una de las estrategias se refiere a analizar las circunstancias alrededor del caso. Esta estrategia se centrará en verificar si el objeto de estudio reacciona de la misma manera cuando los ambientes, el entorno o las circunstancias en general, se modifican. Es decir, el objetivo de esta estrategia es verificar si lo que se informa tiene el mismo significado cuando se producen cambios en las circunstancias (Stake, 1999).

Otra estrategia utilizable dentro de la triangulación, consiste en validar el criterio, la opinión del investigador, a través de una comparación con los puntos de vista de otros colegas, hacia una misma escena o un mismo fenómeno. Es decir, que la estrategia consiste en obtener interpretaciones alternativas relevantes. Se puede decir que la interpretación o el significado se hallan triangulados, cuando las opiniones de los otros investigadores consultados son similares y están de acuerdo con los aspectos de fondo (Stake, 1999).

Finalmente, la estrategia más utilizada constituye la triangulación metodológica, es decir la que se enfoca en el análisis y revisión de registros anteriores con el objetivo de afianzar la confianza en la interpretación y el trabajo del investigador. Esta estrategia se focaliza en los tres elementos básicos del estudio del caso que son: la observación,

la entrevista y la revisión de documentos. La triangulación metodológica está relacionada con la realización de una constante revisión de los fenómenos y aspectos relevantes hasta que el investigador logre tener la convicción real de haber obtenido la comprensión significativa adecuada. Es conveniente que el investigador procure interactuar con los entrevistados a fin de obtener retroalimentación respecto de las observaciones efectuadas; esta práctica ayuda a mejorar la comprensión significativa del caso ya que es una triangulación eficaz con los directamente involucrados (Stake, 1999).

Para el estudio del presente caso que es la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., se ha utilizado la triangulación de los datos. Las principales fuentes de comparación e información constituyen los documentos y registros de la empresa, así como las entrevistas efectuadas a dos directivos de la compañía. Los directivos entrevistados fueron el Gerente General (Patricio Reyes Merino) y la Gerente Financiera (Ana Cristina Reyes Merino). El cuestionario constó de quince preguntas abiertas con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información por parte de los entrevistados, permitiéndoles que se expresen de manera amplia y detallada. De igual forma, durante la entrevista se interactuó con los entrevistados mediante aclaraciones de las preguntas y reafirmaciones de conceptos vertidos. Una vez obtenida la información proporcionada por los entrevistados se procedió a analizarla y a corroborar su veracidad, según cada cuestión, contrastándola con declaraciones tributarias e información que consta en páginas web y demás documentos y registros de la compañía. De este modo, se pretende obtener una comprensión significativa y veraz con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones reales e inherentes a la investigación y al contexto.

RESUMEN

En el presente capítulo se explica la forma en la que se realizará la investigación y también los elementos que intervendrán en la misma. Dentro de la metodología adoptada se ha escogido al método del caso, es decir basado en el estudio concreto de un caso único. El caso a investigar y analizar es la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. Al tratarse de una investigación netamente cualitativa, el enfoque será orientado a alcanzar una comprensión significativa de este caso en particular, determinando el nivel de influencia que tienen la generación e implementación de la estrategia de diferenciación en las políticas de calidad de la empresa. La investigación buscará identificar las principales variables relacionadas con la estrategia y la implementación de la misma que se encuentran en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.

La principal fuente de información a utilizarse en el presente estudio del caso es la entrevista a profundidad semi estructurada. El procedimiento a utilizarse en la entrevista tiene como objetivo definir los puntos a ser abordados por parte del entrevistador para obtener la información referente a la generación e implementación de la estrategia y su influencia en las políticas de calidad. Sin embargo, es pertinente destacar que el uso de la lista de preguntas debe ser flexible en todo momento con el objetivo de que el investigador aproveche de las oportunidades e imprevistos para obtener información adicional o particular (Stake, 1999).

La entrevista se desenvolverá fundamentalmente sobre los siguientes ejes: Información general y Plan estratégico, Valoración del entorno, generación y aprobación de estrategias, toma de decisiones y definición de objetivos, comunicación y alineamiento, implementación de las estrategias, valoración del avance de ejecución de las estrategias,

valoración de la efectividad de las estrategias, las políticas de calidad de la empresa y la influencia de las estrategias en las políticas de calidad empresariales.

Con la finalidad de efectuar una adecuada validación de los datos obtenidos se utilizará la triangulación de datos. Esta técnica permite verificar si el trabajo de investigación realizado, está dentro de los parámetros correctos. La intención es que el investigador pueda asegurar la validez de los resultados de sus mediciones. Es importante recordar que en el estudio de casos se debe establecer un significado, no una posición; se pretende llegar a una interpretación, la cual debe ser revisada a fin de asegurar que los datos sean precisos y contribuyan a los objetivos de la investigación (Stake, 1999).

4. INFLUENCIA DE LA GENERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LAS POLÍTICAS DE CALIDAD DE UNA EMPRESA TEXTIL

En el presente capítulo se tratará acerca de la estrategia empresarial con la finalidad de identificar y describir los principales ejes que la componen y sobre los cuales REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., se fundamenta para cumplir con las políticas de calidad. El estudio consiste en el análisis de las interacciones entre la estrategia empresarial y las políticas de calidad, es decir la influencia en la calidad de los productos de la empresa, en base a la investigación de campo efectuada en la empresa objeto de estudio.

4.1 LOS EJES ESTRATÉGICOS EN LA EMPRESA TEXTIL OBJETO DE ESTUDIO

Entre los principales aspectos sobre los cuales se fundamenta la estrategia podemos mencionar:

El mejoramiento de procesos: en este sentido la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., pretende enfocarse en la implementación de procesos más eficientes y que le permitan reducir costos en mano de obra, para ello se ha priorizado la inversión en maquinaria y tecnología de punta antes que la contratación de más personal operativo, principalmente debido a la crisis económica actual.

La toma de decisiones: cualquier decisión se la toma de manera consensuada entre los miembros de esta empresa familiar, previa la realización de un análisis costo beneficio con enfoque financiero para evaluar la viabilidad de realizar una inversión. La empresa cuenta además con un equipo de trabajo multidisciplinario, ya que existe un ingeniero electrónico, un ingeniero mecánico y un profesional contable y financiero, lo que permite una interacción apropiada para poder tomar decisiones basadas en criterios técnicos y análisis de costos. Otro de los aspectos que REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA, considera para la toma de decisiones es el entorno económico, social y tecnológico, ya que estos factores influyen de manera directa en las actividades empresariales.

El enfoque en el cliente: es la parte más importante dentro de la empresa objeto de estudio. Se utilizan algunas técnicas de mercado enfocadas a conocer las necesidades de los clientes. Para la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA, resulta vital conocer los requerimientos del cliente, sus especificaciones y gustos. Para ello realizan visitas personalizadas a la mayor parte de clientes, tanto a los distribuidores mayoristas como minoristas, a fin de recibir retroalimentación en temas inherentes al diseño del calcetín, al tipo de tela, para poder conocer de manera directa y de fuente primaria, los requerimientos de los clientes y sus necesidades. Cuando se elabora un calcetín nuevo se utiliza también la técnica de los grupos focales, para lo cual se escogen a representantes del respectivo nicho de mercado.

Con la adecuada identificación de las necesidades y requerimientos de los clientes se puede obtener una real percepción de los productos, tanto de los distribuidores como de los consumidores finales. De este modo, la empresa obtiene las entradas precisas que le permitan satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

4.2 LAS POLÍTICAS DE CALIDAD EN LA EMPRESA TEXTIL OBJETO DE ESTUDIO

Entre los principales aspectos sobre los cuales se fundamentan las políticas de calidad podemos mencionar:

Calidad en el producto: es el principal tema de la calidad para REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., ya que todos los esfuerzos se enfocan en hacer productos sin fallas. La principal evidencia de esto, es que existe el lema de que ningún producto puede salir de la fábrica con errores, para ello se capacita constantemente al personal para fortalecer los conceptos de calidad y se realizan productos que satisfagan completamente las expectativas y necesidades de los clientes.

Calidad en el servicio: en este sentido se realiza un servicio post venta, es decir un seguimiento de la percepción del producto por parte de los distribuidores y consumidores finales, a través de visitas personalizadas, vía telefónica y vía correo electrónico. De esta manera se asegura que los clientes se hallen satisfechos con el producto y que éste sea de calidad.

Calidad en el proceso: esto se halla enmarcado dentro del mejoramiento de los procesos a través de la optimización de los mismos. La empresa ha optado por invertir en maquinaria con tecnología de punta a fin de reducir costos y mejorar el producto.

4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Para realizar la presente investigación se ha utilizado la técnica del estudio del caso. En este sentido, se hizo dos entrevistas de profundidad a dos gerentes de la empresa objeto de estudio. Los gerentes entrevistados fueron el Ingeniero Patricio Reyes Merino (Gerente General) y la Ingeniera Ana Cristina Reyes Merino (Gerente Financiera). Las preguntas de la entrevista versaron acerca de temas relacionados con la estrategia empresarial y los conceptos de calidad. El cuestionario constó de 15 preguntas previamente planteadas y durante el transcurso de la entrevista se realizaron algunas preguntas adicionales relacionadas con las preguntas principales para afianzar y corroborar los conceptos clave. (Ver Anexo II). Para poder validar la información otorgada por los entrevistados se realizó la triangulación para asegurar la correcta y fiable apreciación y comprensión significativa.

De la visita de campo realizada durante la investigación, se pudo observar que en las instalaciones de la empresa objeto de estudio, existe gran cantidad de maquinaria y equipos relacionados con la fabricación de calcetines. De este modo, es claro que el giro del negocio empresarial está relacionado con la producción textil, concretamente de calcetines.

Es pertinente destacar que en la actualidad la misión de la empresa objeto de estudio es la producción y fabricación de calcetines de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes. La visión se refiere al posicionamiento en el mercado local con proyecciones de exportar productos. Los objetivos están orientados al crecimiento y desarrollo empresarial, para lo cual se pretende invertir en maquinaria para optimizar

los procesos y mejorar la calidad de los productos. Se pretende además reubicar la planta industrial en una zona geográficamente apropiada.

A pesar de que la empresa objeto de estudio no posee un plan estratégico formal documentado, sí existen conceptos claros de estrategia y calidad, situación que ha permitido que la empresa se mantenga en el marco de un crecimiento estable y constante durante ya casi 30 años. Es importante recalcar que los conceptos estratégicos y de calidad están alineados debidamente con la misión, visión y objetivos, ya que la empresa ha demostrado que tiene un rumbo definido.

En lo que respecta a la metodología para la toma de decisiones en la empresa objeto de estudio se basa en ideas múltiples vertidas por los socios y relacionadas con temas técnicos, operativos, de inversión. El equipo multidisciplinario toma las decisiones de manera consensuada, basado en el contexto nacional e internacional, pretendiendo evaluar las mejores alternativas de estrategia, de inversión, buscando siempre cumplir con los mejores estándares de calidad mediante la satisfacción de los requerimientos del cliente.

Es claro que en la empresa objeto de estudio se consideran diversos factores externos e internos que influyen directamente en la toma de decisiones. Es destacable el hecho de que para las decisiones estratégicas se pretenda tener un consenso a fin de adoptar las mejores decisiones, dentro del marco de un equipo de trabajo multidisciplinario. De igual modo, es necesario mencionar que esta empresa basa fundamentalmente sus decisiones estratégicas en los requerimientos y necesidades de los clientes.

Se puede concluir que las estrategias nacen de parte de todos los integrantes del equipo multidisciplinario, pero siempre se da una mayor acogida a las estrategias o criterios planteados por el especialista en cada proceso.

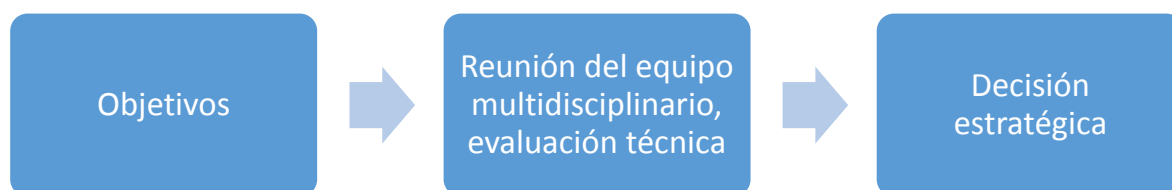


Figura 3. Toma de decisiones estratégicas

Las estrategias están enfocadas al cumplimiento de los objetivos y son generadas por parte de cada uno de los miembros del equipo multidisciplinario, sin dejar de considerar las opiniones y sugerencias del personal operativo. Las estrategias se consolidan en el marco del consenso del equipo multidisciplinario. Existe una adecuada comunicación entre las áreas lo que fomenta el compromiso y la orientación hacia los objetivos.



Figura 4. Equipo multidisciplinario en la estrategia empresarial

Se ha evidenciado que las estrategias son implementadas en cada una de las áreas según cada proyecto u objetivo, asignando a cada área su función respectiva. La implementación se la realiza coordinadamente entre los miembros del equipo multidisciplinario a fin de que la estrategia surta efecto para conseguir los objetivos empresariales.

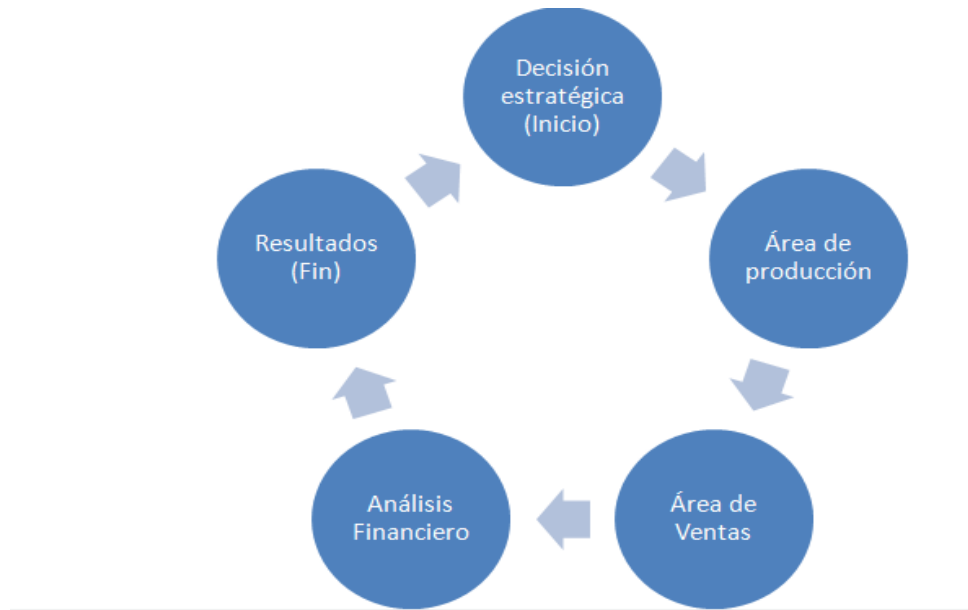


Figura 5. Interacción del equipo multidisciplinario para la implementación de la estrategia

Se ha podido evidenciar que, pese a que la empresa objeto de estudio no posee una metodología expresa o específica para evaluar y medir los avances de la implementación de la estrategia, sí se realiza un constante monitoreo de las ventas, el mercado, la producción, la satisfacción del cliente. Además la empresa enfoca su evaluación de éxito o fracaso en los indicadores financieros de rentabilidad.

Es factible mencionar que la implementación de la estrategia en la empresa objeto de estudio es flexible, es monitoreada constantemente y se la acopla a las circunstancias o cambios del entorno empresarial. De esta manera es como la empresa ha venido efectuando sus actividades y tomando las decisiones estratégicas durante casi 35 años con resultados positivos.

Dado que no existe en el medio ecuatoriano una norma técnica específica para la elaboración de calcetines, la empresa establece sus políticas de calidad en función de la retroalimentación de los clientes minoristas y mayoristas, en función de sus especificaciones, gustos, preferencias, siempre tendiendo a buscar la mejor confortabilidad para los clientes. El enfoque de la empresa es hacia fabricar un producto con altos estándares de calidad.

Es importante destacar el hecho de que en la empresa objeto de estudio se pretende asegurar la calidad desde el principio de la fabricación del producto hasta que el mismo llega a manos del cliente final. Existe preocupación por la calidad desde la materia prima, los procesos hasta el producto final en sí. En todo momento el enfoque de la producción se fundamenta en cumplir con las especificaciones y requerimientos del cliente para así satisfacer sus necesidades mediante la confección de un producto de calidad.

Se evidencia que la capacitación es uno de los pilares fundamentales de la empresa, tendiente a comprometer al personal y a disminuir el número de defectos en la producción. La tendencia es hacia el mejoramiento de procesos y a entregar al cliente un producto de calidad que satisfaga sus necesidades.

Finalmente, es destacable que la empresa posee de manera clara sus políticas de calidad, siempre procurando asegurar la calidad desde la compra de materias primas hasta la fabricación del producto final. En este sentido, toda la generación e implementación de la estrategia empresarial está orientada a mantener y mejorar la calidad de los productos, basados en un conocimiento cabal de las necesidades del

cliente, buscando en todo momento la satisfacción del consumidor a través de productos con altos estándares de calidad.

4.4 LA INFLUENCIA DE LA GENERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LAS POLÍTICAS DE CALIDAD DE LA EMPRESA TEXTIL

Para poder determinar la influencia de la generación e implementación de la estrategia en las políticas de calidad de la organización objeto de estudio, es importante entender a la política de calidad como un sistema de elementos adecuados al propósito de la organización, incluyendo un compromiso de cumplir con los requisitos del cliente y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, buscando cumplir con los objetivos empresariales (ISO 9001, 2008). La calidad debe ser enfocada en la conformidad con la especificación o cumplimiento de requisitos. Sin una concreción en especificaciones que trasladen al lenguaje técnico los deseos del cliente, es muy difícil obtener los objetivos de calidad (Crosby, 1979). Por lo tanto, las políticas de calidad deben estar orientadas al cumplimiento de los requisitos del cliente, logrando la conformidad del mismo, entendiendo las especificidades y deseos del cliente.

Es necesario recordar que la estrategia debe estar encaminada a la realización de un análisis situacional y de la disponibilidad de recursos de la empresa. (Drucker, 1954). De igual manera, la estrategia debe estar encaminada a definir los cursos de acción para cumplir las metas básicas de la empresa. (Chandler, 1962). Una de las principales ideas de la estrategia es la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición. (Porter, 1996). Se pretende establecer una estrategia de diferenciación que se oriente a diferenciarse a

través de una calidad excepcional, un servicio extraordinario, un diseño innovador, capacidad tecnológica o una imagen posicionada (Robbins, 2010). Porter (1980) propuso que los gerentes seleccionaran una estrategia que otorgue a la organización una ventaja competitiva, ya sea en tema de costos o en marcar una diferenciación significativa con los demás competidores.

Para poder generar e implementar la estrategia de diferenciación es necesario enfocarse en la calidad, ya que de esta manera existirá el compromiso de la alta dirección en el enfoque que la empresa debe tener hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, a través de la identificación de los requisitos de los clientes (Robbins, 2010).

Para que la implementación de la estrategia tenga éxito, es necesario mantener un sistema relacionado en toda la organización, en especial en lo que se refiere a las recompensas y los presupuestos, ya que si no se obtiene una rentabilidad financiera adecuada, o peor aún si se generaren pérdidas económicas, la implementación estratégica no habría dado resultados. Adicionalmente, es importante poseer un apropiado sistema de recompensas que debe ir ligado al cumplimiento de las metas organizacionales. Los principales ajustes se generan entre la estrategia y las capacidades organizacionales, con el sistema de recompensas, con los sistemas de apoyo y con la cultura organizacional (Thompson & Strickland, 2001).

Por lo expuesto, se puede apreciar que las políticas de calidad se ven directamente influenciadas por la generación e implementación de la estrategia, ya que están ligadas a la satisfacción de los requerimientos del cliente, al cumplimiento de los requerimientos técnicos y específicos de los productos o servicios y a la conformidad. Todos estos aspectos deben confluir sobre la base del compromiso de la alta gerencia, el mismo que debe traducirse en el grado del compromiso del personal y su cultura

organizacional. De este modo, se puede lograr la consecución de los objetivos empresariales y obtener una apropiada rentabilidad.

Una vez realizadas las entrevistas a profundidad a las autoridades representativas de la empresa y en base a la investigación bibliográfica y a las fuentes secundarias revisadas se pueden desprender varias observaciones que aportan para conseguir una comprensión significativa del presente caso de estudio, las cuales se describen en el presente capítulo.

A pesar de que la empresa objeto de estudio no posee un plan estratégico formal o documentado, es pertinente manifestar que sí se ha evidenciado que los conceptos de calidad y de sus políticas están claramente definidos y arraigados en la alta gerencia y en los operarios. Esto debido a que existe mucho interés por parte de la empresa de hacer productos sin fallas, de mejorar procesos y principalmente el hecho de que existe una gran interacción y retroalimentación con el cliente, en lo que se refiere a conocer sus gustos, preferencias por ciertos diseños y todas las especificaciones dadas por el cliente. En este sentido, el enfoque central de la empresa objeto de estudio está encaminado a ofrecer calcetines de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.

Para poder ofrecer calidad en los productos fabricados por la empresa objeto de estudio se busca tomar las mejores decisiones estratégicas. Las decisiones son tomadas por el equipo multidisciplinario conformado por el Gerente General, la Gerente Financiera y el Gerente de Producción y se busca un consenso. Todas las posibles alternativas de decisión se basan en criterios técnicos y de financiamiento. Se evalúan aspectos tales como la factibilidad de adquirir maquinaria nueva para optimizar

procesos con las respectivas posibilidades de financiamiento, de mejorar la capacidad operativa. En este sentido se considera la cantidad de pedidos, los clientes potenciales, el volumen de ventas. También se consideran los factores externos, tales como las cargas impositivas, el entorno socio económico, las tendencias del crecimiento o no del mercado textil, entre otras.

En la actividad empresarial de REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. se evidencia un apropiado enfoque hacia la calidad, aspecto básico para poder generar e implementar la estrategia de diferenciación, según lo indicó Robbins (2010). De igual forma, Thompson & Strickland (2001) mencionan que si no se obtiene una rentabilidad financiera adecuada, o peor aún si se generaren pérdidas económicas, la implementación estratégica no habría dado resultados. En este sentido, se ha podido evidenciar que una vez que la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. ha tomado las decisiones estratégicas, fruto del consenso del equipo multidisciplinario, se las implementa y se las pone en práctica, según el proyecto, en cada una de las áreas y el principal parámetro de evaluación del éxito o fracaso de la estrategia implementada, constituye la evaluación de la rentabilidad, lo que se verá reflejado en sus ganancias. En el marco de este criterio, la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. ha logrado permanecer en el mercado durante 35 años aproximadamente, hecho que sin duda otorga un aval a la estrategia planteada.

Otro de los principales aspectos observados durante la presente investigación constituye el hecho de que la empresa busca otorgar productos de calidad, basados en los requerimientos de los clientes (mayoristas y minoristas), procurando conseguir el cumplimiento de los requisitos, con un enfoque en conseguir la conformidad del cliente, acorde con lo mencionado por Crosby (1979) respecto de que la calidad debe

ser enfocada en la conformidad con la especificación o cumplimiento de requisitos y que sin una concreción en especificaciones que trasladen al lenguaje técnico los deseos del cliente, es muy difícil obtener los objetivos de calidad. Por ello también la empresa objeto de estudio centra su fortaleza de calidad en el equipo multidisciplinario y en la capacitación al personal, la cual es técnica y personalizada debido a que no existe un manual documentado de procesos o de calidad.

Finalmente se ha evidenciado que REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA considera que la calidad va desde el contacto con los proveedores para la adquisición de materias primas, insumos y repuestos hasta la fabricación y entrega del producto final para el cliente.

La empresa objeto de estudio facilitó las declaraciones de Impuesto a la Renta de los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015, documentos en los cuales se puede evidenciar el comportamiento de las ventas, lo cual se presenta a continuación:

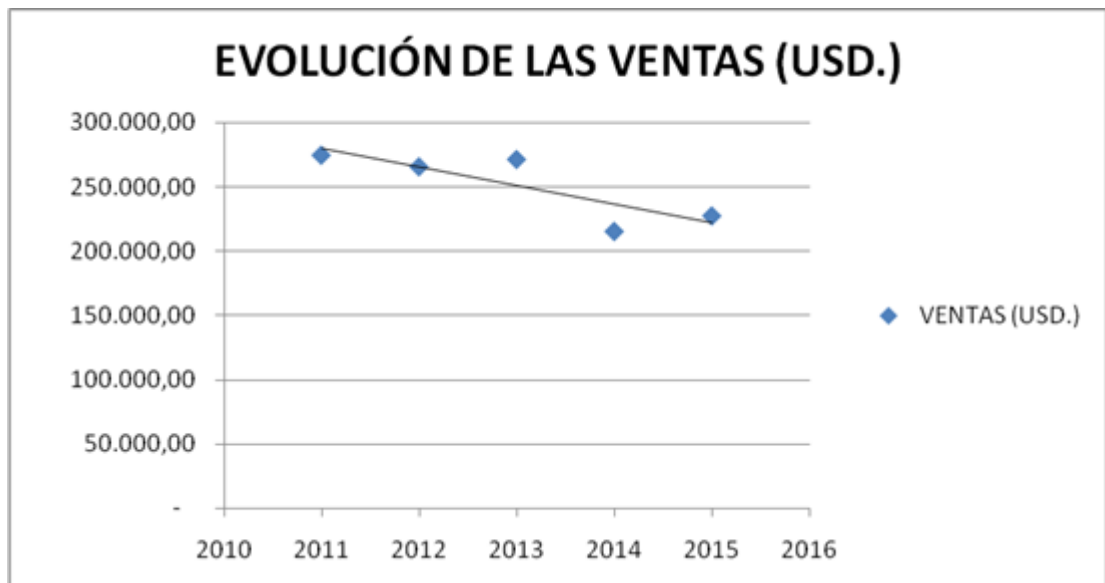


Figura 6. Evolución de las ventas de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA, durante los años 2011-2015

Fuente: Empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA

En concordancia con lo señalado por Thompson & Strickland (2001) con respecto de que la implementación de la estrategia mide su éxito el momento en que se obtiene una rentabilidad financiera adecuada, se evidenció que la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., posee niveles de ventas relativamente constantes a pesar de los cambios en el mercado. En este sentido es claro que la empresa ha logrado mantenerse vigente en el mercado durante casi 35 años, proveyendo siempre productos de calidad a sus clientes.

Como se ha evidenciado en el presente capítulo, la empresa enfoca la calidad y por ende sus políticas hacia el producto y el cliente. Se ha podido comprender a lo largo de la presente investigación, que la empresa tiene muy claros los conceptos de calidad desde la alta gerencia hasta el personal operativo en la medida en que se evidencia el compromiso con fabricar productos sin fallas, con el hecho de asegurar la calidad desde

el proveedor de materia prima hasta el producto final y la búsqueda de retroalimentación y especificaciones de los requisitos para los productos, los mismos que son provistos por los clientes. De esta manera se cumplen las políticas de calidad de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., las mismas que se ven influenciadas por la generación e implementación de la estrategia empresarial en la medida de que se aplica una estrategia de diferenciación orientada a la calidad del producto, a ofertar un producto de mejor calidad que los demás, a invertir en maquinaria y tecnología de punta para que el producto sea de calidad y salga sin defectos con la finalidad de otorgar lo que el cliente requiera para satisfacer sus necesidades.

A continuación, se presenta esquemáticamente un resumen de la interacción entre los conceptos desarrollados tales como: generación e implementación de la estrategia, estrategia de diferenciación, ventaja competitiva y políticas de calidad en el producto, con las respectivas repercusiones concretas que se han dado en cada uno de estos aspectos en la empresa objeto de estudio:



Figura 7. Interacción entre estrategia, ventaja competitiva y políticas de calidad
entre estrategia, ventaja competitiva y políticas de calidad

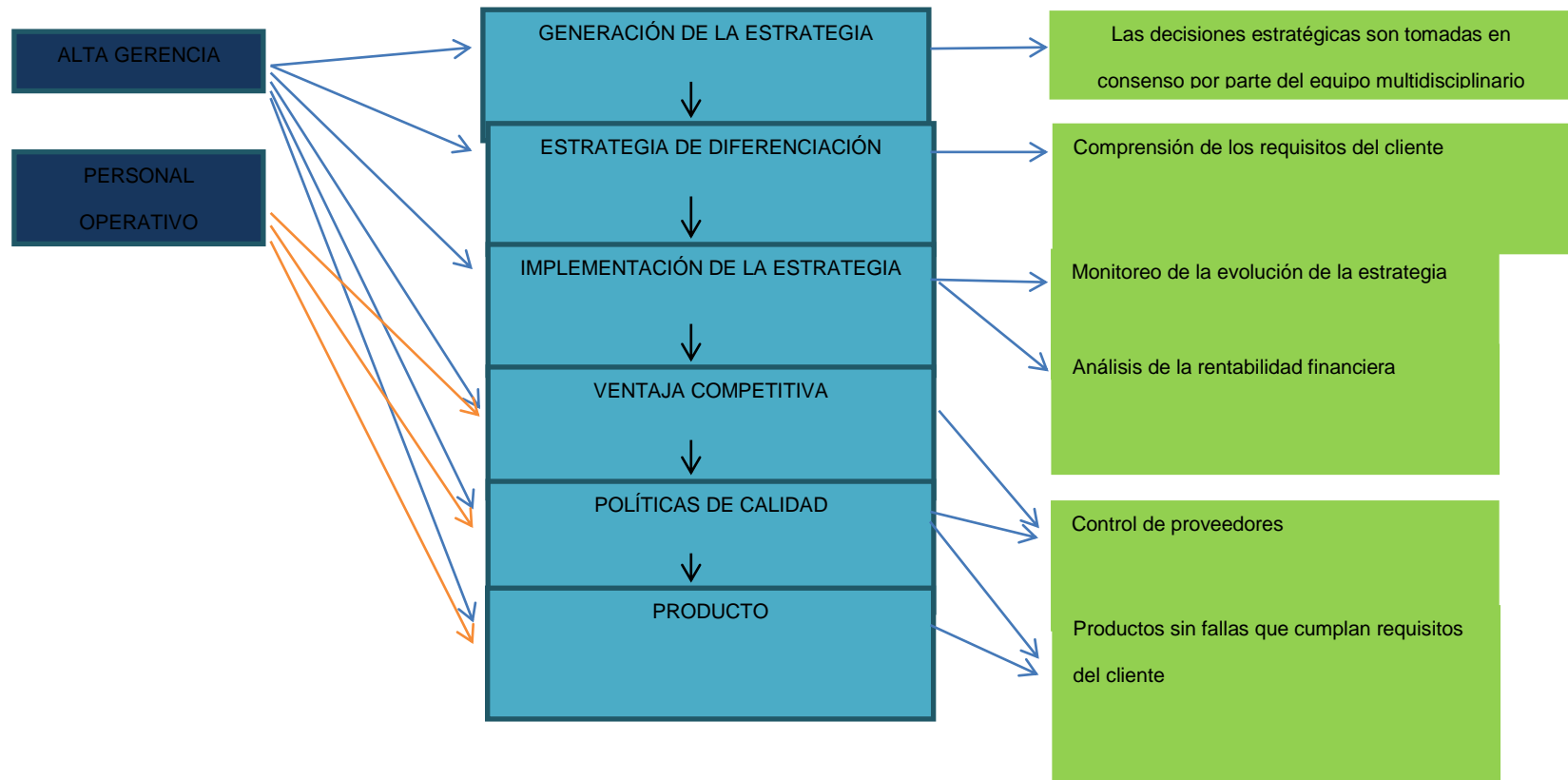


Figura 8. Esquema de Interacción entre estrategia, ventaja competitiva y políticas de calidad entre estrategia, ventaja competitiva y políticas de calidad.

Como se evidencia de los gráficos precedentes, la generación de la estrategia viene dada por el consenso del equipo multidisciplinario, el cual toma las decisiones estratégicas priorizando el criterio de los mandos gerenciales y escuchando además las opiniones del personal operativo. La estrategia formulada es la de diferenciación, partiendo de la correcta comprensión de los requisitos y especificaciones del cliente.

La alta gerencia, una vez que se implementa la estrategia, realiza el monitoreo de la evolución de la misma con orientación al análisis de la rentabilidad financiera. Es decir, que se puede considerar que la estrategia ha surtido efecto siempre y cuando se obtenga una rentabilidad financiera apropiada. Cuando la estrategia implementada arroja resultados positivos, se fortalece la ventaja competitiva, la misma que es basada en la alta calidad del producto con un elevado grado de comprensión de los requisitos del cliente. En este sentido, es claro que las políticas de calidad se enfocan hacia la obtención de productos sin fallas, de alta calidad y que cumplan con los requisitos del cliente, para lo cual se controla todo el proceso desde la adquisición de las materias primas hasta la terminación del producto final.

Con la finalidad de mejorar y obtener la comprensión significativa del presente caso, así como de clarificar de mejor forma la aplicación de los conceptos desarrollados y vertidos dentro del presente trabajo, se ha considerado adicionalmente a la saturación teórica, es decir un modelo que consiste en elaborar matrices de comparación considerando las diferentes teorías de las escuelas del pensamiento estratégico versus los resultados hallados durante la presente investigación, para establecer en cuál de las escuelas se encasilla la empresa objeto de estudio (Mintzberg, 1999). En este sentido, en concordancia por lo mencionado por Mintzberg (1999), se presenta la siguiente

tabla en donde se describe de manera sucinta los principales aspectos inherentes a cada una de las escuelas de la administración:

Tabla 2. Aspectos claves de las diferentes escuelas de administración

ESCUELA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	ASPECTOS CLAVE
1. DISEÑO	Existe un fuerte liderazgo, un líder que determina las directrices estratégicas, es inflexible. No existe participación del personal en la toma de decisiones.
2. PLANIFICACIÓN	Existe mucha formalidad en la toma de decisiones, se respetan los procesos. Hay rigidez en los modelos. Existe enfoque hacia la evaluación de la rentabilidad.
3. COLOCACIÓN	Existe un profundo y exhaustivo análisis de la estrategia. La estrategia nace de la propia empresa.
4. EMPRESARIAL	Se fundamenta en procesos mentales tales como la intuición, el juicio, la sabiduría, la experiencia, la perspicacia, entre otros.
5. COGNITIVA	Es asociado a lo que está en la mente del estratega y en el procesamiento de la información orientado hacia la búsqueda de tendencias.
6. APRENDIZAJE	La estrategia procura aprehender los hechos suscitados, constituyéndose en una organización de aprendizaje continuo. Se trabaja en equipo, no existe una sola cabeza.
7. PODER	Existe interacción con el poder. Fomenta alianzas estratégicas tanto internas como externas.
8. CULTURAL	Se fundamenta la estrategia en la ideología, en la cultura organizacional. No es muy aplicable para realizar cambios drásticos.
9. AMBIENTAL	La formulación de la estrategia es orientada al ambiente, constituyéndose éste en el agente del cambio.
10. CONFIGURACIÓN	La formulación de la estrategia es muy relacionada con la transformación, ya que ésta puede ocasionar que la estrategia cambie su ciclo usual. Es decir, que la estrategia deba modificarse o reorientarse sobre la marcha, cambios en la forma de tomar decisiones.

En base a lo expuesto, se ha procedido a realizar la matriz que refleja el análisis comparativo entre las distintas escuelas del pensamiento estratégico según Mintzberg con los contenidos, procesos, actividades y el contexto que se halla en torno a la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., lo cual se evidencia a continuación:

Tabla 3. Análisis comparativo de la empresa objeto de estudio con las distintas escuelas según Mintzberg

Análisis comparativo de la empresa objeto de estudio con las distintas escuelas según Mintzberg											
Escuela	Diseño	Planificación	Colocación	Empresarial	Cognitiva	Aprendizaje	Poder	Cultural	Ambiental	Configuración	Total por elemento
Contenidos y procesos											
Estrategia			X	X			X	X			4
Proceso básico	X		X	X	X	X		X	X		7
Cambio				X		X			X		3
Actor/es clave	X		X	X		X		X	X	X	7
Organización	X		X	X		X		X	X		6
Liderazgo	X			X	X			X			4
Ambiente									X		1
Contexto											
Situación (respecto del entorno)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Forma de organización (implícitamente favorecida)	X			X							2
Escenario o etapa (más probable)	X		X	X		X		X			5
Total de coincidencias por escuela	6	1	6	9	3	6	2	7	6	2	

Como se desprende del cuadro anterior y en concordancia con lo señalado en la presente investigación, se ha podido determinar que la empresa objeto de estudio posee un enfoque orientado principalmente a la escuela empresarial (no.4). Esto se evidencia porque si bien existe un equipo multidisciplinario que toma las decisiones estratégicas de forma consensuada, éstas se basan mucho en la intuición, el juicio, la sabiduría, la experiencia, la perspicacia, entre otros, que provee la Alta Gerencia. La experiencia de casi 35 años en el mercado, el enfoque hacia la calidad del producto, son aspectos que ratifican que existe un buen criterio de toma de decisiones basadas en la inspiración y la experiencia principalmente.

La empresa objeto de estudio también recae en lo referente a la escuela cultural (no.8), ya que existe un fuerte enfoque hacia la cultura organizacional, una cultura de calidad. Se ha visualizado que las políticas de calidad son claras y a la vez difundidas entre todo el personal partiendo de los lineamientos de la Alta Gerencia. Existe la aprehensión, por parte de los empleados, de los conocimientos técnicos y los parámetros de calidad a fin de minimizar los defectos en los productos. Si bien, por ejemplo no existe una Norma Técnica INEN para la producción de calcetines, al tener claros y correctamente difundidos los conceptos de calidad, es factible elaborar productos de alta calidad que satisfagan a plenitud los requerimientos de los clientes.

Existen aspectos que se relacionan con las escuelas de diseño (no. 1), colocación (no. 3), aprendizaje (no. 6) y ambiental (no. 9). En este sentido, es destacable que la escuela de diseño se refiere a la existencia de un fuerte liderazgo. En el presente caso, si bien se realiza la toma de decisiones alrededor del equipo multidisciplinario, existe una fuerte influencia del líder, es decir la Alta Gerencia. En la empresa objeto de

estudio, la estrategia emerge del equipo multidisciplinario pero siempre preponderando el criterio experto de la Alta Gerencia.

En lo que respecta a la escuela de colocación, es pertinente destacar que la misma se enfoca en efectuar un profundo y exhaustivo análisis de la estrategia. Además, es claro que la estrategia nace de la propia empresa. Se analiza tanto a nivel de generación como de implementación de la estrategia. Adicionalmente, en el caso objeto de estudio, se ha evidenciado que para evaluar si la implementación de la estrategia ha surtido o no efecto, se lo hace desde el punto de vista financiero y de rentabilidad tal como se ha explicado en el presente trabajo, Es decir, se evalúa si se ha generado la rentabilidad apropiada.

En lo referente a la escuela del aprendizaje, es claro que la estrategia procura aprehender los hechos suscitados, constituyéndose en una organización de aprendizaje continuo. En la empresa objeto de estudio se da mucho interés al aprendizaje de las experiencias anteriores, a fin de reorientar la estrategia si fuere necesario. De la misma forma, se capacita continuamente al personal operativo a fin de que minimicen la cantidad de defectos en la producción. Así, se garantiza y se procura elaborar un producto de calidad que satisfaga los requerimientos de los clientes.

En cuanto a la escuela del ambiente, se puede acotar que la formulación de la estrategia es orientada al ambiente, constituyéndose éste en el agente del cambio. Es decir, que las modificaciones, tendencias y demás variables que confluyen en el contexto textil empresarial influyen de forma directa en el producto. Es decir que, los gustos, preferencias, de los clientes influirán directamente y la empresa deberá adaptarse a dichos cambios para continuar elaborando productos de calidad.

En concordancia con lo citado durante el presente trabajo de investigación, es claro que no existen coincidencias significativas con las escuelas de planificación (no. 2), cognitiva (no. 5), poder (no. 7) y configuración (no. 10). En lo que compete a la escuela de planificación, es pertinente recordar que en la empresa objeto de estudio no existe un plan estratégico formal.

En lo concerniente a la escuela cognitiva no existen mayores coincidencias ya que ésta se asocia únicamente a la mente del estratega y hacia la búsqueda de tendencias. En el caso de la empresa objeto de estudio, las decisiones estratégicas se las toma alrededor del equipo multidisciplinario, y no sólo a partir de una cabeza única.

En lo que respecta a la escuela del poder, no hay coincidencias debido a que no existen alianzas estratégicas ni internas ni externas, ya que todas las decisiones son tomadas por el equipo multidisciplinario que está compuesto únicamente por la alta Gerencia y los otros directivos de la empresa.

En cuanto a la escuela de configuración, la formulación de la estrategia es muy relacionada con la transformación, o con cambios en la forma de tomar decisiones. En el caso de la empresa objeto de estudio no se dan ese tipo de variantes debido a que posee una estructura horizontal y todo gira en torno al equipo multidisciplinario.

RESUMEN

Para poder determinar la influencia de la generación e implementación de la estrategia en las políticas de calidad de la organización objeto de estudio, es importante entender a la política de calidad como un sistema de elementos adecuados al propósito de la

organización, incluyendo un compromiso de cumplir con los requisitos del cliente y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, buscando cumplir con los objetivos empresariales (ISO 9001, 2008). La calidad debe ser enfocada en la conformidad con la especificación o cumplimiento de requisitos. Sin una concreción en especificaciones que trasladen al lenguaje técnico los deseos del cliente, es muy difícil obtener los objetivos de calidad (Crosby, 1979). Por lo tanto, las políticas de calidad deben estar orientadas al cumplimiento de los requisitos del cliente, logrando la conformidad del mismo, entendiendo las especificidades y deseos del cliente.

Para poder generar e implementar la estrategia de diferenciación es necesario enfocarse en la calidad, ya que de esta manera existirá el compromiso de la alta dirección en el enfoque que la empresa debe tener hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, a través de la identificación de los requisitos de los clientes (Robbins, 2010). Para que la implementación de la estrategia tenga éxito, es necesario mantener un sistema relacionado en toda la organización, en especial en lo que se refiere a las recompensas y los presupuestos, ya que si no se obtiene una rentabilidad financiera adecuada, o peor aún si se generaren pérdidas económicas, la implementación estratégica no habría dado resultados. Adicionalmente, es importante poseer un apropiado sistema de recompensas que debe ir ligado al cumplimiento de las metas organizacionales. Los principales ajustes se generan entre la estrategia y las capacidades organizacionales, con el sistema de recompensas, con los sistemas de apoyo y con la cultura organizacional (Thompson & Strickland, 2001).

Por lo expuesto, se puede apreciar que las políticas de calidad se ven directamente influenciadas por la generación e implementación de la estrategia, ya que están ligadas a la satisfacción de los requerimientos del cliente, al cumplimiento de los requerimientos técnicos y específicos de los productos o servicios y a la conformidad. Todos estos

aspectos deben confluír sobre la base del compromiso de la alta gerencia, el mismo que debe traducirse en el grado del compromiso del personal y su cultura organizacional. De este modo, se puede lograr la consecución de los objetivos empresariales y obtener una apropiada rentabilidad.

A pesar de que la empresa objeto de estudio no posee un plan estratégico formal o documentado, es pertinente manifestar que sí se ha evidenciado que los conceptos de calidad y de sus políticas están claramente definidos y arraigados en la alta gerencia y en los operarios. Esto debido a que existe mucho interés por parte de la empresa de hacer productos sin fallas, de mejorar procesos y principalmente el hecho de que existe una gran interacción y retroalimentación con el cliente, en lo que se refiere a conocer sus gustos, preferencias por ciertos diseños y todas las especificaciones dadas por el cliente. En este sentido, el enfoque central de la empresa objeto de estudio está encaminado a ofrecer calcetines de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.

Finalmente, en concordancia con lo señalado por Thompson & Strickland (2001) con respecto de que la implementación de la estrategia mide su éxito el momento en que se obtiene una rentabilidad financiera adecuada, se evidenció que la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., posee niveles de ventas relativamente constantes a pesar de los cambios en el mercado. En este sentido es claro que la empresa ha logrado mantenerse vigente en el mercado durante casi 35 años, proveyendo siempre productos de calidad a sus clientes.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez que se ha realizado la investigación dentro de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., utilizando el método del caso único propuesto por Yin (2009), se ha obtenido una comprensión significativa del problema y se puede desprender las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 CONCLUSIONES

- En la empresa objeto de estudio, que se halla inmersa dentro de un mercado de competencia monopolística, resultaría importante elaborar productos que tengan valor agregado, alta calidad y que se ajusten a las necesidades del cliente. En este tipo de mercado jugaría un papel preponderante.
- La metodología utilizada, es decir el método del caso, permite obtener conclusiones específicas de la empresa objeto de estudio, una vez que se ha realizado una investigación profunda y de campo inherente a la empresa. En el presente trabajo, el análisis se ha enfocado en el tema estratégico.
- A través de la investigación y el análisis efectuados se ha podido cumplir el objetivo fundamental de alcanzar una comprensión significativa del caso.
- Es importante la implementación de una estrategia de diferenciación que permita a la empresa obtener una ventaja competitiva sobre las demás. REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. debería enfocar su estrategia de diferenciación en ofertar productos de alta calidad, sin defectos, es decir haciendo que el cliente final

perciba la calidad. De este modo, es claro que se generaría y se implementaría una estrategia de diferenciación con un enfoque hacia la calidad.

- La calidad debería ser enfocada en el cumplimiento de requisitos. Es importante que en una empresa exista la habilidad y la capacidad de trasladar al lenguaje técnico los deseos del cliente con la finalidad de obtener los objetivos de calidad. En la empresa objeto de estudio se cuenta con un equipo multidisciplinario que toma las decisiones de manera consensuada orientándose a otorgar al cliente un producto de calidad mediante la comprensión de sus necesidades y requisitos para así plasmarlos en los productos que se fabrican.
- En esta empresa familiar resultaría aplicable y ventajoso el hecho de tener un equipo multidisciplinario conformado por los miembros de la familia, que tome las decisiones de manera técnica y consensuada. Se ha podido apreciar que una de las principales ventajas de una empresa familiar sería el hecho de que existiría mayor agilidad en la toma de decisiones estratégicas ya que al tener una estructura horizontal se podría decidir con mayor rapidez y consenso.
- Las políticas de calidad de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., se enfocan fundamentalmente en el producto final, asegurando la calidad desde el principio, es decir desde la adquisición de materias primas, insumos y repuestos hasta la elaboración final del producto. De esta manera, se asegura la calidad ya que existen varios filtros de detección de errores. En este sentido se cumple una de las más importantes políticas de calidad de la compañía que constituye el hecho de minimizar los errores y entregar al cliente productos sin fallas.

- En esta empresa, el compromiso para la consecución de los objetivos de calidad debería partir de la alta gerencia, para de este modo comprometer al resto de directivos y al personal operativo. De esta manera se estaría realizando un claro enfoque hacia una fuerte cultura organizacional de calidad.
- Se ha evidenciado que para la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. ha sido posible mantenerse en el mercado pese a las variaciones y a la crisis económica, al enfocar la estrategia empresarial hacia la búsqueda de la calidad, al existir compromiso empresarial, al realizar mejoramientos de procesos, optimización de los mismos y efectuar inversiones en tecnología de punta. La empresa objeto de estudio lleva ya casi 35 años en el mercado ecuatoriano y planea crecer y seguir avanzando.
- Se ha podido evidenciar que en la empresa objeto de estudio, las políticas de calidad se verían directamente influenciadas por la generación e implementación de la estrategia, ya que estarían ligadas a la satisfacción de los requerimientos del cliente, al cumplimiento de los requerimientos técnicos y específicos de los productos o servicios y a la conformidad. Todos estos aspectos deberían confluir sobre la base del compromiso de la alta gerencia, el mismo que debe traducirse en el grado del compromiso del personal y su cultura organizacional. De este modo, se podría lograr la consecución de los objetivos empresariales y obtener una apropiada rentabilidad.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar investigaciones similares en otras empresas para validar resultados. Las investigaciones deberían ser tendientes a realizar estudios en

diversos tipos de empresas pequeñas, medianas o incluso grandes, a fin de analizar y comprender significativamente acerca de la generación e implementación de la estrategia y su influencia en las políticas de calidad.

- Se recomienda realizar varios estudios acerca de la generación e implementación de la estrategia y su influencia en las políticas de calidad. Es decir, que se podrían considerar a varias empresas de un determinado giro de negocio, a fin de evaluar los resultados en diversos sectores de la economía, analizando qué situaciones en común inherentes a la estrategia poseen dichas empresas. Esto puede coadyuvar a tener un mejor desenvolvimiento en la toma de decisiones.
- Se debe repetir este estudio en la misma empresa, pero en distintos espacios temporales para ver el impacto de la coyuntura en la realidad de la empresa, principalmente si hubieren drásticos cambios en el ámbito político, económico, social o tecnológico.
- Se recomienda crear un documento que sirva como guía para la elaboración del cuestionario de las entrevistas a profundidad para futuras investigaciones relacionadas, a fin de que el investigador pueda tener un marco referencial de los temas a considerarse.
- Se recomienda utilizar la metodología del caso único para conocer a profundidad y de manera práctica acerca de temas cualitativos relacionados a conceptos de administración, estrategia y políticas de calidad en una unidad empresarial específica.
- Se recomienda, para las investigaciones relacionadas con el método del caso, establecer objetivos tendientes a conseguir la comprensión significativa del caso objeto de estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez C. & San Fabián J. (2012). *La elección del estudio de caso en investigación educativa*. Obtenido de http://www.ugr.es/~pwlac/G28_14Carmen_Alvarez-JoseLuis_SanFabian.html
- Álvarez C., B. E. (2010). *Una valoración de la estrategia, a través de la innovación, en organizaciones de Guanajuato, México*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2010/cea.htm>
- Álvarez L., B. G. (2014). *Las Escuelas de Pensamiento acerca de la Estrategia, según Mintzberg*. Obtenido de <http://www.marianoramosmejia.com.ar/las-escuelas-de-pensamiento-acerca-de-la-estrategia-segun-mintzberg/>
- Amador F. (2002). *La Planeación Estratégica en el Proceso Administrativo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Avolio, B. (2010). *Métodos Cualitativos de Investigación: Una aplicación al estudio de caso*. México: Cengage Learning.
- Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración de una ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill.
- Berlinches A. (1999). *Plan de calidad*. Obtenido de http://www.rmbm.org/plancalidad/rmbm_plandecalidad.doc
- Calidad. (2012). Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1563/1/T-UTC-2124.pdf>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. New Jersey: Business History Review.
- Crosby, P. (1979). *Quality is free: The Art of Making Quality Certain*. E.E.U.U.: McGraw-Hill.
- De Cicco J. (2010). *Características y Determinantes del Comercio Intraindustrial Argentino*. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1212/1/decicco_ja.pdf
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: HarperBusiness.
- Erickson, F. (1989). Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza. En M. Wittrok, *La investigación de la enseñanza II. Métodos cualitativos de observación* (págs. 203-47). Barcelona: Paidós MEC.
- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de la calidad*. México: Diaz de Santos.

- ISO 9001, S. G. (2008). *Norma Internacional Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001*. Ginebra.
- Juran, J. (2005). *Critical Evaluations in Business and Management*. New York: Psychology Press.
- Krugman P. & Obstfeld M. (2001). *Economía Internacional Teoría y Política*. E.E.U.U.
- Krugman P. & Wells R. (2007). *Microeconomía: Introducción a la economía*. E.E.U.U.
- Krugman P. y el Nuevo Comercio Internacional. (2008). Obtenido de Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4547087.pdf>
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. London: Sage Publications.
- Méndez, M., & Reyes, A. (2004). *Análisis financiero y mejoramiento de procesos productivos de una fábrica de medias, caso: REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA (tesis de pregrado)*. Quito.
- Mintzberg, H. A. (1999). Estrategia Safari: Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica: Simon and Schuster. En *Strategy Safari*.
- Montaudon, C. (2004). *Historia de la calidad mundial*. México: Lupus Inquisitor. Morfín, M.
- Patton, M. (1990). Qualitative evaluation and research methods. En K. Knafl, *Designing Qualitative Studies* (págs. 169-86). Beverly Hills, CA: Sage.
- Phillips, L. (1998). Combining quantitative and qualitative approaches to social research in human geography, an impossible mixture? *Environment and planning A*, 30(2), 261-76.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.
- Proecuador. (2012). *Proecuador*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf
- Robbins, S. (2010). *Administración*. México: Pearson Education.
- Runkel, P. (1990). Casting Nets and Testing Specimens: Two Grand Methods of Psychology. En W. Powers, *Perceptual Control Theory: An Overview of the Third Grand Theory in Psychology—Introductions, Readings, and Resources* (págs. 250-448). California: Living Control Systems Publishing, Hayward.
- Schwandt, T. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. En N. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (págs. 118-37). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Education.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research*, Sage. E.E.U.U.

ANEXOS

ANEXO I: Productos Fabricados















ANEXO II: Preguntas realizadas durante la entrevista**1. ¿Cuál es la razón de ser de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?**

El Gerente General mencionó que la razón de ser de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., es la fabricación, comercialización y distribución de medias y calcetines, siendo este su objeto social. Adicionalmente mencionó que otra razón de ser es la de tener un medio de sustento para su familia y la de sus empleados.

La Gerente Financiera indicó que la razón de ser de la empresa es la producción y comercialización de medias y calcetines para damas, caballeros y niños a un precio accesible y de buena calidad.

2. ¿Cuál es la misión, la visión y cuáles son los objetivos de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?

El Gerente General mencionó que la misión de la empresa es producir y confeccionar medias de alta calidad que estén sujetas a los más estrictos controles y a su vez proveer a los clientes la sensación de calidad y el confort requerido.

Manifestó además que la visión es posesionarse como una empresa líder dentro del sector de productores de calcetines. De igual modo, indicó que el objetivo central es que la empresa permanezca por mucho tiempo más, pese a todas las eventualidades que pudieran suceder tanto interna como externamente en la compañía y en el país.

La Gerente Financiera mencionó que la misión está enmarcada en lo inherente a la producción y comercialización de medias y calcetines a un precio razonable.

También indicó que la visión es mantenerse en el mercado local y si es posible exportar los productos. En lo que respecta a los objetivos, indica que existen objetivos a corto y a largo plazo, siendo uno de los objetivos a corto plazo realizar la modernización del sistema de planchado. Se indicó que para ese cometido se está importando una máquina planchadora a fin de mejorar los tiempos en los procesos y la calidad en los mismos, para así mitigar la dificultad de contratación de mano de obra calificada. De igual manera, afirmó que al momento la fábrica se halla ubicada en una zona geográfica catalogada como urbana, razón por la cual a largo plazo se ha planteado el objetivo de trasladarse a una zona industrial por temas de logística y de espacio.

3. ¿Cuenta la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. con un plan estratégico definido?

El Gerente General manifestó que no se maneja un plan estratégico definido debido a que sus planes se rigen en base a las variaciones del mercado, volviéndose bastante flexibles. Sin embargo, indica que la estrategia principal constituye el mantenimiento de los estándares de calidad y de servicio con la finalidad de mantener al producto inmerso en el mercado. Reitera que si bien no existe un plan estratégico definido, las estrategias o emprendimientos se hallan alineados con la misión, la visión y los objetivos.

La Gerente Financiera menciona que no existe un plan estratégico formal que se lo haya socializado con el personal de la empresa debido al tamaño de la misma y principalmente por el hecho de que sea una empresa familiar.

4. ¿El plan estratégico de REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. Se halla alineado con la misión, visión y objetivos empresariales?

El Gerente General y la Gerente Financiera coincidieron en el hecho de que si bien no hay un plan estratégico formal, las estrategias sí se hallan alineadas con la misión, la visión y los objetivos empresariales.

5. ¿Qué metodología utiliza la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. para la toma de decisiones y para el establecimiento de objetivos a largo plazo?

El Gerente General indicó que la empresa se halla dividida en tres dependencias: producción, finanzas y ventas, las cuales se hallan íntimamente ligadas y poseen necesidades propias. Menciona que las estrategias y decisiones se las adopta en base a las necesidades de cada área, siendo el área de ventas la que usualmente más requerimientos tiene ya que se halla más cercana a las necesidades del cliente, a las tendencias del consumidor final. Es decir que para la toma de decisiones, la metodología se basa en el consenso y el complemento de un equipo multidisciplinario conformado por las tres áreas, priorizando siempre el criterio del área que se halla más involucrada en el tema a dilucidar.

La Gerente Financiera explicó que para la toma de decisiones estratégicas y trascendentales primero se expone la idea y se la comparte entre los miembros del

directorio que son los socios, realizando una lluvia de ideas, considerando temas clave tales como el financiamiento, las implicaciones en los procesos productivos, la tecnología, el contexto del país, etc. El análisis financiero abarca aspectos como son el flujo de caja, presupuestos, posibles préstamos a solicitar, etc. Una vez que se tiene las ideas se evalúa las mejores opciones y se toman las decisiones buscando el consenso de los socios. Por ejemplo, si se pretende adquirir una nueva maquinaria se evalúan las posibilidades de financiamiento, los modelos de las máquinas y su capacidad productiva, la factibilidad de la compra, las tendencias del mercado y el contexto nacional e internacional.

6. ¿Qué elementos del entorno de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA., se evalúan para la toma de decisiones estratégicas?

El Gerente General manifestó que siendo el mercado y la economía dos de los principales ejes a considerar para las decisiones estratégicas, cobra una vital importancia la satisfacción de las necesidades del cliente, así como la rentabilidad empresarial. Recalca la importancia de considerar que la fabricación de calcetines está muy directamente ligada a que el cliente se sienta confortable, a la moda, a las condiciones climáticas y que por ende estos deben ser los principales enfoques estratégicos pensando en los clientes grandes y pequeños. La intención es fabricar productos de calidad, mejorar procesos, reducir costos siempre basados en el trabajo del equipo multidisciplinario.

La Gerente Financiera considera que para la toma de decisiones se debe analizar de manera exhaustiva factores tales como, la situación económica del país, del mercado objetivo, el nivel de precios, la posición financiera de los clientes y

proveedores más importantes, siempre con la perspectiva de mejorar y estar a la vanguardia en tecnología en concordancia con los requerimientos del mercado. En lo inherente al ámbito interno se indicó que en los últimos años han influido factores tales como la dificultad para encontrar mano de obra calificada además de una alta rotación de personal en el área operativa.

7. ¿Cómo se generan y se plantean las estrategias al interior de la empresa

REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?

El Gerente General recalca el hecho de que el planteamiento de las estrategias está dado en función de las necesidades que presenta cada una de las áreas, preponderando al área de ventas ya que es la que se halla en mayor contacto con el cliente y es la que identifica las necesidades, gustos y requerimientos de los clientes.

La Gerente Financiera ratifica el hecho de que todas las decisiones estratégicas se las toma a través de un consenso entre los socios, evaluando los factores internos, externos y las implicaciones de las decisiones a tomarse. Es claro además que las decisiones son basadas en los criterios técnicos y estratégicos del equipo de trabajo multidisciplinario de la empresa, otorgando especial importancia al criterio técnico del especialista en cada rama, así por ejemplo si la intención es comprar una maquinaria, la voz del gerente de producción será la más acogida.

8. ¿Quiénes son los encargados de la generación de estrategias en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?

El Gerente General manifestó que las estrategias nacen de cada uno de los “cabezas de área”, es decir de los encargados de ventas, producción o finanzas, siempre orientadas a cumplir con los objetivos. Destaca además que siempre se establece una constante comunicación entre las áreas y hacia el resto de personal para generar la estrategia, privilegiando la experiencia y el conocimiento de cada integrante del equipo multidisciplinario. También afirmó que se acoge sugerencias que vengan de parte del personal operativo, ya que se comprende que ellos están directamente ligados al día a día del proceso productivo, por ejemplo el hecho de hacer horarios de trabajo más flexibles.

La Gerente Financiera concuerda con los conceptos vertidos por el Gerente General en la medida en que se ratifica el hecho de que la estrategia nace y se genera de cada una de los directivos de cada proceso, sin dejar de lado las opiniones del personal operativo.

9. ¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?

El Gerente General menciona que la implementación de la estrategia seleccionada se la realiza en cada una de las áreas, circunscribiéndose cada área a su radio de acción. Ejemplifica lo afirmado indicando que en el lanzamiento de un producto nuevo cada área cumple su función estratégica, así el área de ventas hace el sondeo de mercado y capta los requerimientos y necesidades de los clientes, el área de

producción realiza la planificación de las unidades a producir, el área financiera realiza el análisis técnico evaluando si la rentabilidad es la esperada. De este modo, se complementa el equipo multidisciplinario para ejecutar la estrategia formulada.

La Gerente Financiera menciona que siempre se tiende a adoptar las medidas necesarias para cumplir con la estrategia, ejemplifica lo afirmado indicando que se analiza el mercado (ventas), la capacidad productiva (producción) de la empresa, un análisis costo beneficio, posibilidades de financiamiento (financiero) en caso de que hubiere la posibilidad de comprar una máquina planchadora. Recalca el hecho de que interviene el equipo multidisciplinario para la toma de la decisión y que se adopta la misma en base al consenso.

10. ¿Existe alguna metodología en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. para medir los avances de la implementación de las estrategias?

El Gerente General afirmó que no existe una metodología expresa o específica para la medición de los avances de la implementación de la estrategia, sin embargo indicó que los parámetros básicos en los cuales se fundamenta la validación del éxito o fracaso de la estrategia constituyen el volumen de ventas y las utilidades; de este modo la empresa evalúa el enfoque y la efectividad de la estrategia implementada.

La Gerente Financiera menciona que los parámetros para evaluar la implementación de la estrategia constituyen los resultados financieros, las ventas y la capacidad de pago. Resalta el hecho de que se evalúa acerca de la aceptación o no de un producto por parte de los clientes, se pretende identificar las causas que

dieron origen a esto, y sobre esta base se hacen los cambios respectivos. Se indica que se realiza un constante monitoreo del mercado. Adicionalmente se efectúa una constante evaluación técnica de las máquinas que intervienen en el proceso productivo, a fin de volver a implementar la estrategia de producción o replantearla si fuere el caso.

11. ¿Cómo se evalúa el éxito de la implementación de las estrategias en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?

El Gerente General ratificó el hecho de que el enfoque va hacia los resultados financieros. Sin embargo, indica que existe un constante monitoreo del impacto de la estrategia en el personal que labora, en los clientes, en el producto y que se realizan las correcciones u otros direccionamientos de ser pertinente. Resalta el hecho de que constituye una ventaja que la empresa sea familiar, ya que de este modo no existe un solo modelo rígido de estrategia, sino que la misma puede variar según las necesidades y puede ser flexible, adaptándose y acoplándose mejor a las circunstancias que intervengan.

La Gerente Financiera manifestó que una forma clara y evidente de demostrar el éxito de la empresa es el hecho de que siga funcionando y que se halle en el mercado durante aproximadamente 35 años, aún en medio de una época de crisis. Indica además que de esta manera se evidencia que sí han funcionado las decisiones tomadas.

12. ¿Cómo se establecen las políticas de calidad en la empresa REYES

INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?

El Gerente General manifestó que en el país no existe una norma técnica aplicable a la fabricación de calcetines. En tal virtud, menciona que las políticas de calidad se hallan dadas en función de la confortabilidad del producto, también en el sentido de que el producto se venda a un precio razonable y que sea del gusto del cliente, que sea un producto que brinde comodidad al cliente y que sea agradable a la vista del cliente lo que es la textura, el color, la forma del calcetín. Es decir que la política de calidad se enfoca en que el cliente se halle satisfecho con la duración, el precio, la forma, la textura y el color del producto. También se afirmó que las políticas de calidad se generan en base a la retroalimentación otorgada por los clientes. Se aprovecha principalmente la retroalimentación de los comerciantes minoristas en el sentido de que se hallan más cerca del cliente y pueden conocer con más detalle sus necesidades y requerimientos.

La Gerente Financiera reconoce que la calidad se la debe manejar en todas las partes del proceso y principalmente en el producto final. De igual modo, menciona que las especificaciones y la retroalimentación brindada por los clientes es el insumo principal para elaborar un producto de calidad. Indica que la aceptación del producto por parte de los consumidores es el principal referente de la calidad del mismo. La forma en la cual la empresa recibe la retroalimentación de parte de los clientes acerca del producto, es a través de visitas personalizadas tendientes a conocer las especificaciones y requerimientos en cuanto al diseño, a la textura, al color, a la confección en sí del calcetín, privilegiando el criterio de los clientes que

abarcen mayor volumen de ventas. También se utiliza la técnica de los grupos focales para el caso de lanzamiento de productos nuevos.

13. ¿Cuáles son las principales políticas de calidad en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?

El Gerente General manifestó que la calidad es entendida desde el inicio del proceso de producción. Es decir que la empresa busca asegurar la calidad desde los proveedores, procurando que esos insumos, repuestos y materias primas posean los más altos estándares de calidad y se acoplen a las necesidades y requerimientos de REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. Con la finalidad de asegurar que los proveedores sean idóneos y se hallen enmarcados dentro de una cultura de calidad, la empresa objeto de estudio verifica la forma en la cual fabrican los insumos, repuestos y materias primas. Además se prefiere a proveedores que posean certificaciones de calidad ISO o de cuidado ambiental. Manifestó que la política de calidad se enfoca en los insumos, materias primas, el proceso y el producto final.

La Gerente Financiera indicó que el eje fundamental de la política de calidad constituye el hecho de que los productos lleguen al cliente sin fallas. Para ello, durante el proceso existen varios filtros que permiten identificar los errores y enmendarlos antes de que el producto llegue al cliente.

14. ¿Cómo se realiza la difusión de los conceptos de calidad hacia el personal que labora en la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?

El Gerente General menciona que el concepto de calidad es lo que primero se difunde y se trata de enseñar al personal, con la finalidad de que se eviten los

errores y se realicen las cosas correctamente desde el principio, procurando tener el mínimo porcentaje de defectos en los productos. Indica que se trata de hacer que el personal tome conciencia de que ellos son parte de la empresa y que su compromiso es valioso para el crecimiento y desarrollo conjunto de ellos y la empresa. También destaca el hecho de que la empresa se encarga de capacitar constantemente en aspectos técnicos a los empleados a fin de que puedan dar soluciones a los retos de la empresa. No existe un manual de procedimientos, ya que las capacitaciones se realizan en el preciso momento del trabajo y basadas en la experiencia de los dueños de la empresa.

La Gerente Financiera reconoce que en la empresa se manejan altos estándares técnicos de calidad para la fabricación de cada producto. Por ejemplo, indica que cada operario tiene claro el hecho de que si en medio de un proceso productivo se detecta un calcetín con falla, se debe notificar inmediatamente al Gerente de Producción a fin de suspender la producción para identificar de manera exacta el inconveniente. Manifestó que de este modo se asegura que el resto de calcetines no salgan con defectos. Además expresó que una de las ideas principales de la capacitación es que los empleados se hallen en capacidad de diferenciar un producto defectuoso de uno sin defectos.

15. ¿En qué medida influye la generación e implementación de las estrategias en el cumplimiento de las políticas de calidad de la empresa REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.?

El Gerente General mencionó que la estrategia fundamental es implementar la calidad, mantenerla y mejorarla a fin de que los clientes perciban la calidad. Indica

que para la empresa lo principal es otorgar al cliente un producto ecuatoriano con altos estándares de calidad. Ratificó el hecho de que la calidad empieza desde la compra de la materia prima al proveedor hasta el producto final, por lo que la empresa procura asegurar la calidad en todas las etapas del proceso.

La Gerente Financiera menciona que sería conveniente formalizar de mejor forma el tema de la calidad. Indica que sería conveniente documentar los procesos técnicos a realizarse con la finalidad de lograr una estandarización. Afirma que de este modo también se podría mitigar el riesgo de una eventual rotación de personal, ya que con un manual de procesos el nuevo personal podría conocer exactamente qué debe realizar y acoplarse inmediatamente.